

Forum for Samtidshistories Intervjuprosjekt

Utskrift av intervju med

Karl Glad
26. juni 2009

Intervjuere:
Trond Bergh
Harald Espeli
Even Lange

Transkribert av
Ingvild Baadsvik

Bearbeidet av
Jan Gausemel

Forum for Samtidshistorie
Institutt for arkeologi, konservering og historiske studier
Universitetet i Oslo
November 2010

Even Lange: Da begynner vi. Jeg ønsker Karl Glad velkommen til vår samtale, og jeg er glad for at du har villet stille opp for oss. Hovedperspektivet på dette intervjuet er utviklingen av den politiske og den økonomiske kulturen gjennom de tiårene du har hatt en fremskutt posisjon i norsk nærings- og organisasjonsliv. Det jeg kunne tenke meg å begynne med, er din vurdering av endringene i den politiske og den økonomiske kulturen gjennom de tiårene du har fulgt og deltatt i disse prosessene. Det er jo slik at vi har en forestilling om en endring fra en sosialdemokratisk orden til en nyliberal periode gjennom 1980- og 1990-årene. Og det er det jeg vil be deg om å vurdere, om du i denne tiden opplevde en sånn dreining, og om du synes det er meningsfullt å bruke denne typen merkelapper.

Karl Glad: Ja, dere får hjelpe meg litt med å reise litt mer detaljerte spørsmål etter hvert.

Lange: Det er klart.

Glad: Så kan jeg komme litt nærmere inn på ting som skjer. Men det gir meg jo anledning til å si at jeg tror den aller viktigste forandringen som slår inn både i økonomi og politikk, er drevet av den økende konkurransen i internasjonal næringsvirksomhet. Jeg har dannet meg etter hvert den oppfatning at det er noen kraftige utviklingstrekk i verden som slår inn relativt likt egentlig i alle de landene som hører med i vårt utviklingstrinn. Og jeg tror at man ofte undervurderer hvor kraftig den påvirkningen fra stadig økende internasjonal konkurranse er, også når det gjelder politikk og ting som skjer i samfunnet for øvrig. Den utviklingen som har skjedd der, og som etter min oppfatning har vært veldig kraftig fra i alle fall – man kan si at man begynte å merke at det skjedde økende konkurranse i industrien i 1970-årene. Men det jeg tenker på, er enda kraftigere 1980- og 1990-årene og inn i vårt tiår, hvor det blir stadig mer konkurranse. Sånn som jeg ser det, blir det drevet av ønsket politikk internasjonalt gjennom det arbeidet som har vært kontinuerlig etter siste verdenskrig med å lage internasjonal orden, og som skal lage handelen stadig friere og skape økende konkurranse. Sånn som jeg oppfatter det, har det vært en kontinuerlig politisk villet utvikling på internasjonal konkurranse, i troen på at det skaper økt velstand og skal vi også si en bedre verden i det store og hele selv om det er mange parenteser her.

Men jeg tenker også at den utviklingen er – ja, det er vanskelig å vurdere opp mot hverandre, men den er antakelig i minst like stor grad drevet av teknologisk utvikling. Og det ser vi i våre dager med hele internettssamfunnet og hva det åpner av muligheter for å gjøre ting overalt og med en lynrask kommunikasjon.

Jeg kan for min egen del bare ta et eksempel på hvordan mulighetene til å drive internasjonalt har utviklet seg. Jeg husker i 1978, da Aker tapte anbudet på Statfjord B-plattformen. Da fikk Aker et slag midt i trynet ved at Statoil Mobil tydeligvis ønsket at det skulle bli mer konkurranse på leveranser til norsk sokkel. Aker hadde da både vært inne og levert til britisk side, hadde bygget Statfjord A-plattformen og var den eneste bedriften i Norge som hadde kommet inn også på leveranser til produksjonsdelene i Nordsjøen. Vi hadde jo først gått inn og levert sanne flytende borerigger som ligner mye mer på skipsbygging. Det var et skritt på veien mot å bli en skikkelig offshoreleverandør. Så trodde vi at nå hadde vi så godt tak på det, så det var nærmest *walkover* å få Statfjord B. Vi hadde bygget A, og det var ingen andre som kunne dette her. Men så gikk Rosenberg inn og bød på Statfjord B. Dette er for så vidt en påstand som ikke er godtatt av dem den går utover, for jeg påstår at det var ikke politikerne, men det var på en måte politisk motivert av Statoil og Mobil som nedsatte en firemannsgruppe som skulle vurdere de anbudene. Og de ville at det skulle brukes til å få frem et alternativ til Aker. Det er jeg overbevist om. Hele det anbudet der bruker jeg bare som en

innledning til at det oppsto en situasjon i Aker etter at vi hadde tapt, som var helt kritisk. Det ble liksom fullstendig tomt på Stord og i Aker Engineering og ”hva gjør vi nå?” Så skulle Fred. Olsen vise oss at verden var full av muligheter, og vi måtte bare nå ta oss sammen og bli mer konkurransedyktige og så videre. Da lanserte han, husker jeg, i et møte ute på Tjuvholmen at nå måtte vi gjøre noe som ingen ennå hadde gjort. Vi måtte tilby oljeselskapene 24 timers engineeringsservice. Og det skulle vi gjøre ved at Aker Engineering skulle opprette et engineeringkontor i India og et i Houston, Texas. På grunn av tidsforskjellene kunne vi jobbe døgnkontinuerlig på prosjektene, for da ville teamene sitte de tre stedene, og vi ville få ingeniører inn fra alle de miljøene. Men vi ville jobbe på det samme prosjektet og drive på 24 timer i døgnet. Ingeniørene og vi andre i Aker bare rista på hodet og sa at mannen var jo blitt helt sprø. Men han beordret at det skulle man begynne å jobbe med, så det ble satt i gang noen prosjekter, og man var litt inni det der borte. Men svaret tilbake fra de ingeniørene og de lederne som ble satt på det, var at ”dette går ikke”. Og de hadde en masse argumenter for hvorfor det ikke gikk, og selv Fred. Olsen måtte til slutt gi opp og si at det gikk ikke an.

Men i dag driver jo Aker på den måten. Jeg husker ikke akkurat når de begynte å etablere det, men det illustrerer etter min mening som et lite eksempel akkurat hva teknologien betyr. For da har du fått til for eksempel at alle millionene i India nå er en ressurs som kan brukes nesten uavhengig av hvor i verden du betjener folk. Der sitter de med sentralbord og alt sånt. Og på mange andre områder enn akkurat informasjonsteknologien har det også skjedd ting, for eksempel innenfor transport, med måten man i dag kan transportere ting på, enten med fly eller med båt. Og så fort som det går, og med kjøling og alt det der. Norge sender altså rund laks til Kina og får den tilbake som røkelaks. Og det har noe med teknologi å gjøre. Nå er jeg av den oppfatning at det som har skjedd av forandringer i samfunnet vårt – og når du snakker om i min periode, jeg kom med i Aker i 1972, men jeg var jo med i samfunnet før det også – men fra 1970 og frem til nå mener jeg at den utviklingen som har kommet som følge av den type mindre verden, med mye kraftigere konkurranse, det er en kraftig påvirkningsfaktor i mye større grad enn det enkelte nasjonale politiske trender klarer å gjøre, men så kommer de inn. Nå tar jeg det overordnede – vi kan gå litt mer detaljert inn i det etterpå, for med overordnet mener jeg at det har gjort at ting i større og større grad skjer likt i Europa og USA og andre land, og nå kommer jo India og Kina med også. Det skjer ting her som drives frem av dette, og de må konkurrere med hverandre i samfunnet, basert på de virkemidlene som er tillatt i en sånn internasjonal konkurranse. Og derfor er jo, hva skal jeg si, universiteter og forskning og kompetanse i det hele tatt blitt den parameteren som man virkelig må konsentrere seg om. For den er det vi kan ta fatt i for å hevde oss i denne konkurransen. Men når vi da begynner å gå mer detaljert inn i hva som skjer i Norge, så er det klart at vi her i landet likevel får en særpåvirkning som kommer fra oljeøkonomien vår. Så i det bildet jeg tegner, er ikke Norge like lik de andre i disse årene – og da tenker jeg særlig på fra 1980-årene og utover – i det som skjer. Det er fordi vi har muligheten til å gjøre ting som de andre ikke kan.

Lange: Så du mener at hoveddrammen her er en internasjonal økonomisk integrasjon som skjøt fart fra 1970-årene, men som var en videreføring av en integrasjonsprosess som startet etter annen verdenskrig. Mitt spørsmål når du sier at –

Glad: Når du sier at den skjøt fart i 1970-årene, så er jeg ikke sikker på om den skjøt fart. Men da ble den merkbar – og dette har jeg lest at man kan påvise at gjennom 1950-årene og 1960-årene var behovene i verden etter krigen så store at det var ikke konkurranse selv om de laget

regler som åpnet for mer konkurranse og friere handel. Du kunne bygge et skip, og så var det alltid noen som ville ha det. Så for Aker var ikke dette merkbart. Men så utover i 1970-årene, og ikke minst som en følge av økningen i oljeprisen og set-backet som kom da, etter oljekrisen, var det første gang etter annen verdenskrig at internasjonal industri tydelig gikk inn i en situasjon hvor markedene begynte å bli mettet. Så du fikk en annen situasjon. Jeg er ikke sikker på om det skjedde noe sånn i påvirkning og utvikling, men da kom vi i en situasjon hvor det ble tydelig etter min mening. Jeg opplevde ting, jeg kan godt gå mer i detalj om det, men jeg opplevde ting i 1970-årene som var helt uvant, og som kom som lyn fra klar himmel. For plutselig kansellerte folk skipskontrakter for eksempel, de kansellerte bestillinger av stål og sånt, de trengte det ikke. Og det var det ingen som hadde opplevd før at noen kunne si at ”vi har ikke behov for det”.

Lange: Men du vil da si at ideologiske dimensjoner i denne sammenhengen er helt underordnet, hvis jeg forstår deg riktig. Det er ikke en dimensjon som påvirker eller styrer denne utviklingen i særlig grad. Den er i mye større grad påvirket av rammebetingelser knyttet til økonomisk integrasjon og teknologisk endring. Men likevel er det jo slik at disse regimene som politisk sett fulgte etter hverandre, også hadde medvirkning på den formen for økonomisk politikk og økonomisk internasjonal åpning som fant sted. Og det er jo ikke slik at handelen begynte å skyte fart i 1980- og 1990-årene, for handelsutviklingen var raskere i 1950- og 1960-årene hvis vi ser det som andel av BNP. Så det må ha vært en annen dimensjon her også i denne integrasjonen som du mener var viktigere enn den politiske.

Glad: Ja, jeg er jo helt enig i at det skjer ting underveis som også er påvirket av skal vi si mer menneskeskapte, mer politiske dimensjoner på det. Det er klart de har sin påvirkning. Men jeg er nok av den oppfatning at det er en tendens til å overdrive hva spesielle ideologier eller spesielle politikere med litt kraft i seg kan klare å få til. Men selvfølgelig, når de går til krig, klarer de å påvirke verden. Men i den grad de bare holder seg til at de får igjennom ting, så syns jeg at når man setter seg tilbake og ser på tingenes gang, er det en tendens til at det som så veldig viktig ut i en periode, kanskje egentlig ikke er det, for det har jo blitt sånn andre steder også. En vanlig diskusjon hos oss er jo den som da ofte kommer mellom arbeiderpartifolk og Willoch når de diskuterer det som skjedde i 1930-åra og utviklingen av sosialdemokratiet i Norge, hvor arbeiderbevegelsen står frem med at ”se på hva vi fikk til i Norge”, og Willoch kommer opp og sier at ”det skjedde enda mer i de landene og de landene, og der var det jo ikke arbeiderbevegelse i det hele tatt”. Så når det kommer til stykket, tror jeg at det veldig ofte er noen krefter i utviklingen som er viktigere enn sånne ideologier som oppstår. Vi skal sikkert i dag kunne gå igjennom mange eksempler på det.

Dere har spurt for eksempel i hvilken grad personlig kjemi har betydning. Det er klart at du kan godt se at det har betydning. Men når du så spør hvor er virkningen av den ti år etterpå, så mener jeg at det blir lite igjen. Og når du ser på de utviklingstrekkene som var i Norge, mener jeg for eksempel at vi ble påvirket i ti år i tillegg til disse store internasjonale trendene. Vi ble sterkt påvirket fra 1968 og en god stund utover av denne 68-er-trenden som kom. Ja, den var jo ikke oppfunnet i Norge, men vi tok den like sterkt i Norge som i mange av de andre landene. Og den kulturen som kom da, og de antiautoritære holdningene og sånn som kom, ble jo i høyeste grad merkbare for eksempel i industrien hvor jeg var. I 1970-årene da vi hadde diskusjoner om organisasjonsutvikling, ledelse og hvordan vi skulle innrette oss for å bli mer konkurransedyktige, så var det veldig farlig å si at vi må få – jeg husker at jeg var veldig dristig, og nå er vi kommet faktisk over i 1983 da jeg overtok og skulle utvikle Aker, da jeg tillot meg å si at vi må ha litt disiplin i denne organisasjonen. Folk må godta at når vi har

besluttet noe, så er diskusjonen ferdig, da må de følge beskjedene. Det er ikke sånn at tillitsmennene kan gå ut i avisene og ha meninger om norsk oljepolitikk. Det må være bedriften som har meninger om det, og det må behandles til topps. For det er veldig sensitive saker å gå ut og snakke kritisk om norsk oljepolitikk når du er midt oppi det som Aker er. Sånne ting måtte jeg ta opp. Og det å bruke ordet disiplin da – gjennom hele 1970-årene var det et ord du aldri brukte. Eller for eksempel at hvis folk ikke gjør sånn som de skal gjøre fordi de ikke er gode nok, så må du kvitte deg med dem. Du kunne ikke si det i 1970-årene.

Lange: Ja, men det ble altså en endring fra det som var gangbart i 1970-årene og til det som ble mulig å gjøre i 1980-årene. Denne kulturendringen fikk jo veldig mange utslag. Vi snakker svært ofte om de internasjonale økonomiske betingelsene som ble liberalisert. Det støtter vel opp om ditt syn om at det er den internasjonale økonomiske integrasjonen som er det viktige, ja, en av de viktigste drivkreftene her. Men på hvilken måte kom dere i kontakt med denne liberaliseringen av valutaforhold i internasjonale kapitalbevegelser, den typen internasjonal økonomisk liberalisering som kanskje er det tydeligste uttrykket også på det norske kredittmarkedet, som er noen av de tydeligste utslagene av liberaliseringen som fant sted, hvis man ikke bare snakker om ideologi, men om de faktiske organisatoriske grepene som ble tatt.

Glad: Ja, ja. Men mye av det skjer jo også faktisk som en påvirkning fra denne økte konkurransen. For hvis du ikke følger med og gjør det som er nødvendig for å bli mer konkurransedyktig, så oppdager du veldig fort at bedriftene kommer til å henge etter. Samfunnet ditt fungerer ikke godt nok, så du blir tvunget. Og derfor tror jeg at det blir noe av dette at det som skjer nasjonalt, kan skille seg litt ut en stund, men så blir det korrigerende konsekvenser av det hvis du ikke tilpasser deg sånn at du kan henge med konkurransemessig. Jeg tror jo for eksempel at liberaliseringen i finansvesenet i Norge som kom – var det i 1981, eller når var det Willoch-regjeringen satte i gang?

Lange: Det er vel flere trinn her, men det er i-

Glad: Ja, det er flere trinn, og det er flere ting som skjer sånn. I perioder går det den veien, og så kommer det noen reaksjoner som går den veien. Og nå er vi inne med en regjering som holder igjen og hvor privatisering er et fyord. Der befinner vi oss akkurat nå. Men jeg tror at hvis man står på med sånne pendelutsving den ene eller den andre veien en stund, så blir det nødvendig å korrigere igjen, og så får du noe tilbake. Jeg håper for eksempel at det må bli tid igjen for å snakke om konkurranse også i offentlig sektor. Der har vi hatt perioder hvor det har vært tillatt. Dere husker sikkert at i Brundtland -regjeringen var det en periode hvor de snakket om modernisering, og det var forskjellige ord de brukte. Men det de ville, var å sette offentlig sektor under sterkere press gjennom å bruke konkurranseutsetting som virkemiddel. Og du fikk etter hvert private aksjonærer inn i Telenor og Statoil og alt det der.

Lange: Det er jo en del av den liberaliseringsbølgen som vi tar utgangspunkt i når vi snakker om at dette er en overgang fra en type orden til en annen.

Trond Bergh: Jeg synes jo det er veldig interessant og spennende å høre din poengtering av den økende konkurransen som det som skiller den første etterkrigstiden fra den perioden vi snakker om nå. Og jeg kunne ha lyst til å følge litt opp der og spørre deg nærmere om hvor dramatisk du selv oppfattet denne endringen. Hvor godt var for eksempel norsk næringsliv mentalt og kulturelt forberedt på å kunne greie en sånn omstilling? Du gikk jo selv aktivt inn

som næringslivsleder akkurat i den fasen. Var dette omslaget noe av det som motiverte deg personlig også for å bli næringslivsleder, at du så at nå var det nye premisser for norsk næringsliv, og at det krevde nye holdninger og nye handlinger?

Glad: Ja, for å ta det siste først. Min personlige motivasjon var at jeg hadde sittet syv år som advokat i firmaet Wikborg Rein hvorav tre spennende år i Japan, og så kom jeg tilbake til advokatkontoret. Da var jeg vel 35 år, og hadde en situasjon hvor jeg helt klart så at ”nå må du gjøre noen valg om hva som er interessant og spennende i livet”. Og da ble jeg veldig klar over at det å leve hele livet med å rake kastanjer ut av gløerne for folk som hadde rota det til for seg og gjort et eller annet, det ble ikke motiverende nok. Det ble ikke givende nok, så jeg ble veldig bevisst på at jeg måtte lete etter noe hvor jeg var mer med. Jeg hadde nok også en legning i retning av at jeg gjerne ville være med i større team og være i en organisasjon. Jeg fant da fort ut at det å være i en industribedrift og få lov til å være med på å utvikle noe langsiktig – det måtte være mer spennende. Så gikk da Aker ut med en annonse om at de hadde ønske om å bygge opp sitt eget juridiske kontor. De hadde hittil brukt Per Brunsvik og Thommesen Firma, men Onarheim så jo at de regningene han fikk fra dette firmaet, kunne han klare å gjøre billigere hvis han ansatte en advokat selv. Så da fikk jeg den jobben, og jeg har aldri angret på det. Jeg har alltid syntes at det var spennende.

Jeg ble nok etter hvert veldig mye mer fascinert av organisasjon, det å lede mennesker og dette her enn jus. Så det er min personlige mening. Jeg hadde jo sett litt av norsk næringsliv og litt av lederkvalitetene i norsk næringsliv også i Wikborg Rein, for der hadde de en del store firmaer og møtte noen av industrilederne. Men særlig da jeg kom inn i Aker og begynte å jobbe med ledelse og sånn – altså jeg var ikke bevisst på dette fra første stund, men i etterhånd ser jeg jo at norsk industri og kvaliteten på ledelse, at både effektivitet og kvalitet i disse industriorganisasjonene i Norge var veldig svake. De var veldig dårlig forberedt på at de virkelig måtte ut og konkurrere internasjonalt. Heldigvis, kan du si, var jo heller ikke verden sånn på topp da, for den situasjonen som gjorde at vi kunne tillate oss å ikke være bedre enn vi var i Norge, var jo i og for seg internasjonal.

Jeg har jo helt opp til i dag vært såpass nær inntil det som skjer i norske bedrifter, at jeg har kunnet følge med ganske mye i det jeg vil si er kvalitetsutvikling på organisering og ledelse og det å bygge opp prestasjoner i norske bedrifter. Helt siden Kenning, døde i 1988, har jeg overtatt en gang i året å ha med cirka tolv ledere fra norske bedrifter ned til Syd-Frankrike for å diskutere organisasjon og ledelse. Det er stort sett ikke tillatt å ha med mer enn to fra hver bedrift, så det er jo litt av vitsen at der kommer det folk fra industri og bank, ja, til og med offentlig sektor har av og til vært med. Så har vi sittet der nede, og det skjedde i 20 sammenhengende år fra 1989 og utover. Jeg fant ut til slutt at jeg ikke orka mer, for det er ganske anstrengende å sitte og lede en diskusjon på tolv forskjellige mennesker som ikke kjenner hverandre, og så få det til å bli spennende diskusjoner om ledelse og organisasjon. Men det har jo gjort at jeg har fått følge nokså nøye med i hvordan norsk næringsliv har utviklet seg i disse årene, og jeg må si at det er helt fenomenalt hvor mye flinkere man har blitt enn det jeg mener å ha opplevd gjennom det som skjedde i 1970-årene og i og for seg inn i 1980-årene også.

Da jeg ble sjef i Aker, det skjedde i 1980, så var det jo ingen som kunne fortelle meg hva jeg skulle gjøre med denne bedriften. Du har jo skrevet om det – vi hadde 11 200 mennesker, tror jeg, på det meste i Norge og var den største private arbeidsgiveren. Og da jeg overtok i 1980, hadde vi allerede gått underskudd med over hundre millioner både i 1979 og 1980. Men jeg

lurer på om det begynte allerede i 1978, nei i 1978 tjente vi penger, men det må vel ha begynt i 1979 og 1980. Så tapte vi penger i 1981, og selv i 1982 var det tydelig at det skulle bli underskudd. Og ingen kunne fortelle meg ordentlig ”hva gjør vi?”, og ingen hadde gjort noe med sånt noe. Du hadde fått denne Tandberg-konkursen som jo var et eksempel på at hvis man ikke gjør noe med sånt, så er det tidsbegrenset hvor lenge det kan gå. Det sier seg selv. Men så skjedde det hos oss at ved hjelp av Industrifondet som hadde kommet inn og hjulpet Aker, så fikk jeg påtrykk på at du må engasjere noen konsulenter som kan hjelpe til med en skikkelig gjennomgang av dette. Det ble jo McKinseys inntreden i Norge, for Jan Langfeldt i Industrifondet – jeg tror han hadde vært konsulent i McKinsey faktisk, så dere kan jo diskutere dette med hatter etter det som vi snakket om i går kveld – kom og sa: ”Jeg foreslår at du engasjerer McKinsey for å hjelpe deg med en gjennomgang av Aker og legge opp en strategi og en omstilling for hvordan dette skal bli.” Men det var jo ikke bare å få styret til i tillegg til de underskuddene vi allerede hadde, å bevilge noen millioner til å engasjere McKinsey, så han kom også opp med et tilskudd fra Industrifondet på tre millioner kroner, husker jeg. Og da engasjerte vi McKinsey. Det skjedde i 1982 en gang. Så begynte den omstillingen av Aker som jo ble oppsiktsvekkende, og som godt kan fortjene i og for seg at vi går mer detaljert gjennom det og ser på hvordan vi forholdt oss. Da mener jeg at vi egentlig brøya mye ny mark og var på mange måter veldig heldige med at vi gjorde en del riktige ting som senere er blitt –

Lange: Jeg tror at det er interessante ting fordi når vi nå snakker om den liberale vendingen, så sier du at det er en konkurransevending vi snakker om. Og i din erfaring og i dine posisjoner er det den økende konkurransen som gir innhold til det. Så jeg vil gjerne komme tilbake til hva dette innebærer. Når man nå snakker om konsulentbransjen som kommer inn og operasjonaliserer dette, så er jo det også en del av den endringen i næringslivskultur som kjennetegner perioden. Men –

Harald Espeli: Jeg hadde tenkt å følge opp det. Jeg har jo studert Aker-gruppen også før du kom i lederposisjon. Sann som du beskriver det nå, vil min fortolkning være at egentlig bidro ikke Akers krise i 1975 til at man gjorde noe fundamentalt med styringen og driften og organisasjonen.

Glad: 1978, vi mistet Statfjord B i 1978.

Espeli: Ja. Så den krisen man sto i i 1975, førte ikke til noen grunnleggende endring av driften av Aker. Man fortsatte på samme måte, og jeg har jo karakterisert det som at man ikke visste hva man tjente penger på, og manglet normal styring over pengestrømmer. Så det var fortsatt situasjonen i 1978?

Glad: Ja. Krisen i 1975 var veldig lett å unnskyldes med at det var en krise vi ikke kunne noe for. Det var liksom rederne som sviktet oss og alt sann. Men det vi da gjorde med å beskjeftige – for da var det ennå veldig mye av den kulturen som var skapt etter min mening i 1960-årene, og som på en måte ble enda mer forsterket gjennom sekstiåtter-kulturen og sann – vi hadde som jobb å beskjeftige disse 11 200. Det var fortsatt diskusjonstema, og det å begynne å si at ”nei, nå må vi permittere” og alt sånt – det var siste utvei. Det vi isteden gjorde, var at Aker Stord gikk inn og tok en ombygging av en plattform. Den skulle bygges om fra å være en sann leteplattform for boring til å bli en boligplattform. Og de bygde noen ferger for Hardanger Sunnhordlandske. Det verftet som var spesialist på å bygge svære supertankere og hadde bygd Statfjord A, begynte å by på sanne ferger som skulle gå rundt på

Vestlandet. Og det skjedde jo lignende ting flere steder i Aker som en konsekvens av at vi mistet kontrakter. Men det der tapte vi jo masse penger på, så da vi kom litt lenger utover, i 1979, 1980 og sånn, så var det en masse sluk som pengene forsvant ut gjennom. For hele tiden hadde vi jo noen gode kontrakter i offshore. Jeg vet ikke når boken du har skrevet om Aker, slutter?

Espeli: Nei, jeg studerer jo bare Aker i et par år.

Glad: For du er veldig opptatt av den finanskrisen som kom ut av shippingen der. Blant annet fikk vi jo etter hvert gjennomslag for at norsk industri måtte mer inn i oljevirksomheten, noe som vi tok opp veldig bevisst fra Akers side. For først skulle vi inn for å bygge ting for Nordsjøen for å komme inn med disse flytende riggene som het Aker H3. Bare det burde det egentlig lages en historie på, for det var et veldig interessant eksempel på hvordan du innoverer ved hjelp av delvis å lære av det som kommer utenfra, men så tar du med deg det du kan fra før av, og så lager du noe som er veldig mye bedre enn det som eksisterte. Den Aker H3-en var jo teknologisk en kjempevinnning. Vi hadde kommet inn også med Condeep på produksjonsplattformer, men vi hadde ennå ikke – nå befinner jeg meg rundt 1976/1977 – kommet inn på det som du kan kalle entreprenørvirksomheten i Nordsjøen. Det å gjøre plattformene ferdig, det å drive vedlikehold og sånn, var det Brown and Root som hadde skaffet kontrakter på, antakelig på golfbanen i Houston. Det var kjempegode kontrakter, og vi hørte om hvilke timepriser de fikk, for det var jo satt opp timepriser basert på at de skulle trekke inn folk fra Mexico-gulften og andre steder i verden.

Så vi så jo at dette må norsk industri få tak i. Og ved hjelp av politisk press og sånn ble – Ja, for Brown and Root hadde jo kontrakter både med Philips og med Mobil, det var både Ekofisk og Statfjord-feltet hvor de var leverandører av disse tjenestene ute i Nordsjøen. Vi hadde begynt å se det, for vi måtte gjøre Statfjord A ferdig slik at vi hadde masse folk ute i Nordsjøen på Statfjord A. Vi så jo hvor mange bra kontrakter Brown and Root satt på. Så ved hjelp av myndighetene ble Mobil og Philips satt under press, og så kom Brown and Root til Aker og spurte om vi ville være med på et *joint venture* og overta. *Joint venturet* skulle da overta de kontraktene.

Og det ble en av forklaringene på at jeg da gjorde sånn suksess etter hvert i Aker, for da satt jeg på den divisjonen i Aker som skulle drive med den type ting. Det ble min divisjon som fikk det *joint venturet* som het Brown Aker. Jeg kan ikke huske akkurat årstallene for når vi startet og når vi var ferdige med de tingene, men det varte i en del år, fra 1976, 1977 eller noe sånt. Og det var jo veldig gode kontrakter, samtidig med at vi tapte penger på mange av de tingene vi i panikk tok som følge av krisen i 1975 og 1978. 1978 var jo det verste året, for da tapte vi Statfjord B og hele Stord med Aker Elektro og Aker Stord, da het det Stord Elektro og Stord Verft. Men det ble et kjempesluk for Aker når det ble ledig. Og disse kontraktene vi tok på Stord, var jo helt miss.

Lange: Vi du si at det var en sånn overgang? Jeg hører det du sier også, men en overgang fra en situasjon hvor man har ansvar for å sikre sysselsetting, hvor altså det jeg vil kalle den sosialdemokratiske samfunnsansvarsdimensjonen er så sterk at det overstyrer behovet for omstilling og andre næringslivsmessige grep. Så glir vi over i en diskusjon om hva som skal til for å hevde seg i Nordsjøen, og der sier du også at du må ha politisk støtte for å komme inn. Så det er jo en dimensjon der med samspill som vi kommer tilbake til, mellom den

offentlige politiske sektor og den private i definisjonen av hva som skal til for å få et konkurransedyktig næringsliv i en ny konkurransesituasjon.

Glad: Ja, nå ser jeg at vi tar opp mange relativt store og viktige temaer på en gang, så jeg foreslår at vi går tilbake til akkurat det spørsmålet om hvordan norsk industri klarte å komme inn i oljevirkksomheten. For det var etter min mening et veldig interessant eksempel på hvordan du får en kombinasjon av skal vi si fremtidsrettede industrivyer fra Fred. Olsen og andre og myndighetenes medvirkning. Hadde du da drevet klassisk Willoch-politikk som han tok opp i 1981, så hadde vi aldri fått det til. Det var den innstillingen som var i 1970-årene, som var med på å hjelpe oss inn i Nordsjøen, og som klarte å bryte veien inn der. Det tror jeg det vil være interessant for dere om vi tar en grundig gjennomgang av.

Men egentlig var jeg nå i ferd med å svare på det spørsmålet som gikk på hvordan jeg opplevde at norsk industri var rustet til dette. Da jeg med McKinseys hjelp begynte å gjøre noe med Aker, så var det altså ennå slik – og nå har jeg passert 1980 – at det å se for seg at du skulle begynne å si: ”Nei, det kan vi ikke drive med, det kan vi ikke drive med, dette må vi kvitte oss med.” – det kunne man ikke. For etterpå fikk jeg både Kongsberg og Jernverket og til slutt også Raufoss som mine oppgaver, så jeg mener at vi har gitt et stort bidrag med å forandre på holdningene til slike ting. Det ville ha kommet i alle tilfelle ut fra det jeg startet med å si, det er klart at dette var nødvendig, og noen måtte gjøre det. Men det var da vi begynte med det i Aker, det kom gradvis at vi innså at det er jo det vi må gjøre. Og da hjalp jo selvfølgelig McKinsey meg, for da kom det folk utenfra som hadde vært ute i verden. Det var McKinsey København som flyttet opp til Norge.

Lange: Men hvordan forholder dette seg til den endringen som fant sted med Lied-utvalgets innstilling, som jo markerte en stor prinsipiell dreining i den offisielle industripolitikken og næringspolitikken?

Glad: Når var det?

Lange: Det var 1980.

Glad: Ja.

Lange: Og det var en overgang fra en politikk som vi kaller motkonjunkturpolitikken, og som egentlig var oppgitt et par år før, men som altså gikk ut på at vi her, som du sa, var rammet av et bortfall av etterspørsel, en konjunkturkrise, men som fort ble omdefinert og forstått som en strukturkrise.

Glad: Da er vi inne på din bok, fordi du fikk der en periode rundt 1975, og den varte jo med Ulveseth i 1976 antakelig. Og så fikk du Ølberg, som skulle forsyne hele verden med elvebåter og sånn på norsk regning, og det ble jo helt krise. Men før vi innså – nå husker ikke jeg det du sier om Lied-utvalget, brøt de med den –

Lange: De brøt med den. Det var den første skal vi si gjennomførte analysen med utgangspunkt i LO og Arbeiderpartiet –

Glad: Jeg husker ikke –

Lange: Der satt Tor Halvorsen også, og de var sammen om dette. Og det betydde, tror jeg nok, en viktig signalendring innenfor den sosialdemokratiske verden i Norge, for i den retningen du nå har skissert, og som –

Glad: Ja. Men hvordan passet det inn med – han satt jo midt oppi Tandberg-saken også, og de forsøkte jo flere ganger å redde Tandberg uten at de klarte det. Så der hadde de ikke forlatt –

Lange: Men selve hovedbegrunnelsen var det du nå også sa, at det offentlige må være med på de omstruktureringsgrepene som skal til – vi går fra en konserverings- til en omstruktureringslinje, hvis man skal si det litt firkantet. Og det jeg hører, er at denne liberale vendingen som vi har kalt det, i virkeligheten ble oppfattet som et gjennomslag for andre holdninger når det gjaldt hvilke grep som var nødvendige og riktige for å møte en internasjonal konkurranse. Det vil si nye holdninger til hva man måtte tåle av omstillinger i norsk næringsliv.

Glad: Ja, det er riktig. Men på grunn av den konkurransen som jeg beskrev, og de problemene som kom og ble veldig tydelige akkurat via skipsbygging fordi du fikk tankskipskrisen og dette som falt bort, så var det også annen skipsbygging som fikk problemer. Du fikk en periode med Kleppe-pakker og sånn hvor de forsøkte, skal vi si, å håpe at dette går over. Vi må ha en medisin som gjør at pasienten skal overleve til det kommer tilbake. Det kan du si var på mange måter den filosofien de grep til først. Og for å illustrere hvor grotesk det der var en periode, så var jeg sammen med Onar Onarheim og en fra Kalnes i Tønsberg på Kleppes kontor. Da hadde Wilhelm Wilhelmsen vært ute og skulle ha to eller tre, jeg tror det var tre containerskip. Dem hadde han fått tilbud på i Japan, så han ville bestille disse i Japan. Vi gjorde stadig forsøk på å få ham til å bestille i Norge, men det var kjempestore prisforskjeller. Så gikk Onarheim til myndighetene og sa fra. Han hadde jo veldig gode kontakter der gjennom forskjellige ting, og så var jo han også politisk orientert. Ja, hvor er vi hen nå? 1975 og sånn kanskje? Så plutselig hadde vi blitt innkalt til Kleppe, og jeg var med og satt og hørte på. Da spurte Kleppe: ”Ja, hva er prisforskjellen da? Hvor mye dyrere er dere?” Så kom det et eller annet tall på bordet, og så prutet Kleppe litt på det, og så ble det – jeg skal være litt forsiktig med tallet, men jeg syns jeg husker at det endte opp med at det manglet 40 millioner per skip. Og da sa gud hjelpe meg Kleppe, og ikke var det noe stortingsvedtak, og ikke var det noe fond eller noen ting, men da sa at han: ”Ja, staten får ta det.” Og så over bordet fikk vi 40 millioner.

Og det verste – parodien i det hele var jo at både Kalnes og vi bygde den båten i samarbeid mellom Vindholmen i Arendal og Tangen Verft, og så bygde Kalnes en, og så husker jeg ikke hvem som bygde den tredje. Jeg lurer på om det var nede i Østfold. Og ikke bare at staten ga 40 millioner i gave til hvert av skipene, men vi tapte jo så jævlig mye penger på de båtene vi også, for vi hadde jo aldri bygd sånne avanserte. Så det var helt kritisk for oss også. Det var et eksempel på hva vi brukte penger på i slutten av 1970-årene der, og en illustrasjon på hvor langt man gikk i den perioden. Etter det fikk du Ulveseth, og så fikk du Handelsdepartementet som begynte å gi bort skip, ikke sant, og plasserte i Norge. Og så fikk du blåmandagen. Da har du brakt oss frem til 1980, og så er vi ferdige med den perioden.

Men i parentes må jeg si at da de opprettet Garantiinstituttet og laget dette for å ta vare på tankskipene for å redde Aker, så brukte de arbeidsplassene i Aker veldig mye sterkere enn det underliggende målet deres. For jeg tror det var et veldig sterkt ønske hos Kleppe om å hjelpe til med å unngå at det ble ras i norsk skipsfart. Så det at Garantiinstituttet skulle mildne dette,

ta vare på Låneinstituttet og alt dette – dette er jo en påstand fra min side, men jeg tror at Håkon Nygaard og Per Kleppe diskuterte vel så mye ut fra hva vi skulle gjøre for å unngå at alle disse skipsrederne med tankskipsinvesteringer gikk konk, og hva det ville føre til for norsk kredittverdighet. De hadde et ganske vidt perspektiv på det de gjorde. Men det er klart at i Stortinget og i befolkningen var det mye lettere å argumentere med at det var tusenvis av arbeidsplasser i Aker og kanskje Kværner også som de måtte ta vare på. Når jeg sier det, er det fordi vi fra Akers side gjorde flere forsøk på å komme opp med forslag til måter de kunne gjøre dette på hvis det bare var Aker de var ute etter. Vi kunne komme med forslag til mye billigere måter å gjøre det på enn å ta vare på rederne også. Blant annet mente vi at de båtene som vi da satt imellom på annenprioritetene på, kunne vi ordne med på en mye billigere måte. Vi kunne ordne med å drifte dem hvis de bare ga henstand på annenprioriteten sånn at vi slapp å betale den. Men det var ikke interessant, for da ville rederne forsvinne. Og jeg tror at Håkon Nygaard og Kleppe tenkte at dette går over i tide til at disse blir tatt vare på, og så kan vi få tilbake pengene. Jeg tror nok at det var et annet perspektiv på det enn det som viste seg å bli resultatet da. For det tok jo så lang tid at det ble en oppløsning av disse flåtene, og Garantiinstituttet tapte jo alt.

Lange: Men isteden kom altså en kraftig oljesektor inn, og vi kunne kanskje gå tilbake til det. Du annonserte at du kunne si litt om selve betingelsene –

Glad: Ja, men jeg tror allikevel at jeg skal vente litt med den, for den, kan du si, kommer utenpå disse andre trendene som vi snakker om, og vi er ikke helt ferdige med at vi går over fra denne Kleppe-pakken og Ulveseth-tiden og til Lied-utvalget og hva som skjedde der. For der var jo Aker først og deretter Kongsberg veldig illustrerende på disse forandringene. Så kan vi gå tilbake etterpå, for midt oppi de tingene som skjedde der, jobbet vi jo hele tiden med å komme inn i Nordsjøen. Det hadde man jo begynt med omtrent da man fant Ekofisk, da var man i gang med å lære seg opp, så jeg tror vi skal gjemme den litt. For det jeg snakker om nå, er fortsatt dette spørsmålet om hvordan norsk industri var rustet til å ta denne konkurransen som kom. Svaret på det er etter min mening at vi var veldig dårlig rustet. Og jeg kan være en illustrasjon på det. Etter at Onarheim gikk av i 1975, hadde vi Carsten Schance som generaldirektør, og så ble han sparket ut igjen i 1978. Da kom Gustav Heiberg Simonsen inn, og så var han med på å begynne å levere disse store underskuddene. I 1980 gikk han over til Volvo Petroleum. Da overtok jeg, så det var ganske mange generaldirektører på løpende bånd. Jeg som nesten ikke hadde industrierfaring, men hadde vært advokat, ble da plukket ut til å ta over dette. Det er vel en illustrasjon i seg selv på at vi var veldig dårlig rustet når man måtte gå til det skritt, og i alle fall opplevde jeg at her var det masse problemer. Jeg ante ikke hvordan vi skulle gripe fatt i det. Men nå er jeg tilbake igjen til Jan Langfeldt og Industrifondet og McKinsey. De kom inn, og ved hjelp av McKinseys analyseteknikk og deres internasjonale erfaring klarte vi å begynne på en prosess som skulle bli ganske tøff. I alle fall etter norske forhold fremsto den som ganske tøff fordi vi skulle kvitte oss med ting. Vi tok en beslutning uten å vite hva konsekvensene egentlig ble for det vi skulle kvitte oss med. Så den beslutningen vi tok, var at for å klare å få til noe fornuftig her med den manglende – hva skal vi si? Ja, den finansielle ryggraden var jo så som så, og det var mange utfordringer bare i offshore og sånn.

Så vi kom til at det vi må gjøre, er å konsentrere oss om å betjene oljevirkksomheten. Det var Akers omstillingsstrategi. Så plukket vi ut hva det apparatet skulle være, og sa at da må vi ha topp engineering kvalitet som vi kan tilby oljeselskapene, design og utbyggingsfeltet med all engineeringen. Og så må vi kunne bygge disse produksjonsplattformene. På denne tiden var

det Condeep som særlig var aktuell, dekkene var jo kjempesvære milliardkontrakter. Så må vi ha entreprenørbiten til slutt og gjøre disse plattformene ferdig i Nordsjøen. Etter hvert vil det bli store vedlikeholdsoppdrag i Nordsjøen, og det må vi ha med oss. Dessuten så vi også at på et eller annet tidspunkt ville det bli nødvendig å fjerne disse plattformene, og det skulle da ligge i den siste. Det var sånn vi ønsket det. Så kom vi til at da trenger vi Aker Elektro, vi trenger Aker Verdal, og vi trenger Aker Stord, og så må vi bygge opp contracting-divisjonen som skulle gjøre dette ferdig som vi var så vidt i gang med. Vi hadde dette Brown-Aker samarbeidet i gang, og den må vi satse videre på.

Og da var det simpelthen så enkelt at vi sa at det andre vi eier og driver i dag, det må vi kvitte oss med. Dette besluttet vi uten å vite sikkert hvordan vi skulle gjøre det. På en måte gikk det jo veldig mye bedre enn det man kanskje kunne frykte, for vi klarte faktisk å finne noen som overtok stort sett alt dette. Det var veldig lite vi la ned. Vi la ned Trondhjem Mek, men for eksempel hele Bergen Mekaniske Verksted med maskinfabrikken hvor det var over 3000 ansatte ved Laksevåg og Solheimsviken, jernstøperi og ikke minst den veldig flotte Bergen Dieselfabrikk som fortsatt eksisterer og er en glimrende motorfabrikk. Nå heter den Rolls Royce, og det er de stolte av å hete, men det er den gamle Bergen Diesel. Disse fikk vi noen til å overta. Så hele Bergen Mekaniske Verksted gikk videre en stund, men etter hvert er det jo blitt problemer både med det ene og det andre. Det første problemet kom i Solheimsviken som er blitt eiendomsutbygging.

Men dette var situasjonen. Det som jeg har lyst til å peke på her, er at ved siden av at vi fikk hjelp fra McKinsey til å trekke dette, så gjorde vi noe i Aker som etter min mening var veldig forut for sin tid, og som jeg er litt stolt av. Det var at vi skjønnte at når du skal kjøre en sånn prosess, er kommunikasjon både med de ansatte og ikke minst med hele omverdenen helt avgjørende for å kunne få prosessen til å gå sånn som vi skulle ønske, og at det ikke skulle ende opp med klabb og babb og kamp. I Aker hadde jeg en veldig flink informasjonsdirektør som het Tron Gerhardsen, og som dere antakelig husker fra både NRK og litt av hvert. Han hadde begynt i Aker allerede under Gustav Heiberg Simonsen. Man kan si mye rart om Tron Gerhardsen. Han var journalist av legning og alt det der, men han var en kjempegod kommunikasjonsmann. Han og jeg la opp og gikk et løp på kommunikasjonssiden hvor vi – vi jobbet jo med McKinsey – hele tiden så skritt for skritt hva som kom. Så det var ikke noe vanskelig i og for seg å ligge i forkant på kommunikasjon hvis vi bare kunne stole på at de vi involverte, ikke løp ut til pressen og brukte det mot oss, men at de godtok at vi måtte vente på at vi var klar til å gå ut med hele beslutningen. Og i disse gruppene som vi nedsatte for å finne ut hva vi skulle gjøre med ditt og datt, og hva strategien skulle være, hadde vi hele tiden med ansatterepresentanter. Klubbene med tillitsmennene fikk være med i analysene og beslutningsprosessene, og dette er den dag i dag, skal vi si, en ganske moderne og god måte å drive omstillingsprosesser på. Men den gangen var det jo ingen som kunne fortelle oss hva en omstillingsprosess var. Ordet omstilling var nesten ikke brukt i norsk næringsliv i 1982 da vi startet. Senere er det jo kommet andre ord som *snuoperasjon* og *turnaround* og sånn, men da var det så vidt begynt å bli snakk om at det måtte noe omstilling til.

Og så gikk det altså rundt. Jeg personlig gikk for eksempel til Finn Lied, satte meg ned og fortalte ham hvordan vi drev med dette her, hva som avtegnet seg som resultater, og hva jeg antok at beslutninger kom til å bli, og han takket for det. Jeg var hos Thor Halvorsen og disse karene nede på Youngstorget og fortalte dem om det, og jeg gikk til statsråder og sånt, i alle fall innenfor olje og industri, i god tid før beslutningene skulle opp. Det har jeg sett i etterhånd var noe bortimot en genistrek, for da dette kom opp og de kreftene som har lyst til i sånne

situasjoner å lage svære negative overskrifter og kriseoverskrifter, de henvendte seg jo til mange av disse og fikk akkurat de svarene jeg ønsket at de skulle få. Dermed ble jo hele den omstillingsprosessen i Aker som – ja, den har du med, har du ikke?

Espeli: Nei, jeg tror ikke det.

Glad: Nei, det ligger noe om den i materialet her i alle fall, fordi denne omstillingsprosessen er jo etter min vurdering – nå skryter jeg selvfølgelig litt – egentlig starten. Vi var jo så store og så synlige og alt dette, så selv om vi nesten var amatører da vi begynte, var vi likevel en foregangsbedrift på dette omstillingsarbeidet som jo pågår for fullt i dag også i næringslivet, men som egentlig ikke hadde noen særlig gode forbilder før vi gikk ut og gjorde dette. Beslutningen vår kom vel på forsommeren, nei, den må ha kommet etter sommeren, for jeg husker det var en fin sommer, sommeren 1983 var en fin sommer. Jeg lå og solte meg ved Øyangen i Nordmarka og skrev på disse informasjonsbladene vi skulle sende ut i forbindelse med at beslutningen skulle fattes. Så vi måtte ha hatt et styremøte tidlig om høsten hvor hele omstillingsplanen ble lagt frem for styret, og vi satt klar med ferdig bearbeidet informasjonsmateriell og sånn. Da fikk styret dette, og så skulle de ta beslutningen. Da skulle vi øyeblikkelig ut med all den informasjonen vi hadde forberedt oss på, og som vi hadde ligget og skrevet i sola på Øyangen den sommeren.

Og det gikk kjempebra. Jeg ble jo på en måte litt helt da, jeg fikk masse tilbud om styreverv rundt omkring og kunne bli sjef. Siden dette ikke skal bli offentlig før om 25 år, kan jeg vel si at jeg – jeg husker ikke alle stedene hvor de ringte meg opp og spurte – men jeg husker at blant annet styreformannen i Norske Veritas ringte meg og spurte om jeg ville bli sjef der. Jeg fikk oppringning fra Elkem med spørsmål om jeg kunne bli sjef der, og Borregaard, tror jeg. Det var i alle fall liksom slik at der er redningsmannen.

Men så var vi jo egentlig ikke ferdig, for vi hadde igjen en finansiell situasjon som var veldig utilfredsstillende. Vi hadde fortsatt disse store annemprioritetene på tankskip, så Låneinstituttet var en stor kreditor i Aker. Jeg husker ikke tallene, men det var i alle fall noen hundre millioner. Og Industrifondet hadde gitt oss et gunstig lån på 150 millioner, tror jeg. Så egenkapitalen var gone, så vi trengte en refinansiering også. Nå er vi på høsten 1983, og så kom både Låneinstituttet og Industrifondet med Industrifondet som den aktive, men Låneinstituttet var nok de største, til Aker og sa: ”Vi er villige til å bidra, vi kan nedskrive disse lånene, vi kan avskrive, men det må skje i en helhetlig rekapitaliseringssituasjon.” De mente at aksjonærene måtte komme opp med frisk kapital, og så skulle de bidra med avskrivninger. Men de ville ikke sitte igjen med noe i Aker uten at det så veldig sunt og godt finansiert ut. Dermed ble det et press på Fred. Olsen. Høsten 1983 ble da ved siden av at vi hadde kommet i gang med omstilling i Aker og jobbet som svin med å bli kvitt det vi skulle kvitte oss med, en forferdelig svær historie. Vi hadde jo nedsatt sånne – hva er det heter på engelsk? – ja, når du skal avhende sånne ting, det er et fint ord for det som McKinsey brukte. Parallelt med det hadde vi en – jeg vil si en direkte krangel i Aker om denne refinansieringen, for disse kreditorene satte sine betingelser, og det som de ville se, var frisk kapital. De sa rett ut: ”Vi vil gjerne se at det blir et bredere eierforhold i Aker. Det trengs noen industrielle eiere.”

I etterhånd kan jeg si at det kan godt tenkes at vi hadde klart det uten denne refinansieringen, for veldig fort gikk det bedre og bedre. Men det førte da til at Fred Olsen til slutt fikk kniven på strupen, og de ansatte var enig med meg i at det var ønskelig å få inn noen industrielle

eiere, både Asea som da ikke var inne i offshore-virksomhet i det hele tatt, men gjerne ville inn og se hva de kunne drive med innenfor dette svære interessante offshore-markedet, og Norcem, som var i gang med at de ville over fra sement og også inkludere oljevirksomheten, trippet liksom utenfor døra, kan du si, og ville inn i Aker. Så det ble mye diskusjoner, og til slutt endte vi 29. februar 1984 opp med å undertegne et dokument hvor Fred. Olsen godtok å sitte med, jeg husker ikke om det var 35 prosent eller noe sånt. Det står her. Og så kom Norcem inn med 30 og Asea med 25 eller noe i den stilen, og de betalte delvis litt til Fred. Olsen for noen aksjer, men også frisk kapital inn i Aker. Så da var Aker på beina igjen. Da hadde vi refinansiert, vi hadde fått nye eiere, og vi hadde kvittet oss stort sett med alt det vi skulle kvitte oss med. Så du kan si at da vi begynte å jobbe utover i 1984, hadde hele omstillingsprosessen gått veldig bra, og vi hadde samtidig fått nye eiere, refinansiering og ny kapital. Så skjedde etter en stund det at Norcem ønsket å overta det hele, kjøpte ut resten av aksjene til Fred. Olsen, ble enig med Asea og ble Aker Norcem. Da er vi kommet helt frem til 1986/1987, tenker jeg.

Harald Espeli: Hvor viktig var Langfeldt i denne refinansieringen? Jeg snakket litt med Langfeldt om dette da jeg skrev denne boken, og han ga jo inntrykk av å være en av hovedarkitektene bak det å sparke ut Fred. Olsen, for å si det litt sånn firkantet. Er det en virkelighetsbeskrivelse du kjenner deg godt igjen i?

Glad: Først hadde han prøvd å sette inn Gjærevoll i styret vårt, så Gjærevoll satt i styret. Men han var botaniker, og jeg tror ikke han hadde så veldig mye forutsetninger for å bidra i disse tingene. I den prosessen der – jeg vet ikke om Langfeldt var så veldig vellykket i alle sammenhenger i Industrifondet, så jeg skal ikke gi han sånn carte blanche på at han var veldig dyktig. Men fra han begynte å jobbe med meg og trakk frem McKinsey og at jeg måtte gjøre noe og alt det der, og til vi gikk gjennom omstillingsprosessen og så kom til refinansieringen, så var han veldig verdifull for meg.

Espeli: Da skal jeg følge opp litt. Det bildet du ellers gir av at dette storselskapet fortsatt sto i den gamle tid, at man måtte ha eksperter utenfra, som jeg forsto Langfeldt var mellommann på for å analysere selskapet fra grunnen av – det betyr altså at det ikke fantes noen nasjonal ekspertise, og at man måtte rett og slett hente folk utenfra. Eller var det sånn at det hadde en egenverdi at det kom folk utenfra og ikke fra Norge, at det gjorde det lettere å –

Glad: Nei. Dette er jo selvfølgelig ikke dokumenterbart, men jeg mener at vi i hele det norske samfunnet ikke hadde tøffe nok holdninger til hva som skulle til i sånn situasjon. Så jeg tror det var veldig riktig av Langfeldt å si at ”nå bør du bruke en konsulent som har virkelig internasjonal erfaring”. Og det var ikke mye av det i Norge på det tidspunktet. Det som fantes av omstillingskonsulenter – eller sånn rasjonalisering som det het da, det het ikke omstilling, det var rasjonaliseringskonsulenter – de jeg var borti av dem, ville ikke klart å hjelpe meg på en skikkelig måte.

Lange: Men likevel var det en offentlig institusjon som kom inn gjennom Industrifondet, som ble pådriveren til den typen, skal vi si, kraftigere virkemidler.

Glad: Ja, jeg vet ikke om du har snakket med Langfeldt om det, men jeg innbiller meg at han startet sin karriere i en konsulentstilling, og kanskje det var McKinsey til og med. Så han hadde litt med seg. Og så kommer vel hele den erkjennelsen du nevnte med Lied og sånn, slik at han blir litt del av det. Så det vil jeg absolutt ta med her at da vi begynte på denne prosessen, var Industrifondet en aktiv pådriver til at her er det nødvendig med mye kraftigere

lut enn det vi hadde. Men han kunne jo ikke fortelle meg hva, for det var ingen som hadde gjort det, så han kunne bare si: ”Du får ta inn McKinsey, og de må hjelpe deg.” Men hvordan går det når vi begynner å si at vi ikke lenger vil drive med skipsbygging? Hva skjer i Norge da? Det er jo tusenvis av mennesker som jobber med dette, og så skal de få høre det? Så vi syntes jo det var forferdelig skummelt, og grunnen til at jeg satt fra 1980 – det var i juni 1980 at jeg fikk beskjed fra Fred. Olsen om at nå var jobben ledig. Sånn i parentes, Fred. Olsen er veldig spesiell person.

Jeg husker at jeg hadde blitt operert for hemoroider på Lovisenberg, så jeg satt hjemme og hadde jævlig vondt i rumpa. Så ringte telefonen, og Fred. Olsen sier aldri hvem det er. Men vi hadde jo hatt en del diskusjoner hvor jeg var veldig misfornøyd med ledersituasjonen i Aker. Jeg syntes ikke Gustav Heiberg Simonsen gjorde jobben sin riktig, og jeg syntes ikke han tok fatt i ting og sånn. Så jeg hadde i samtale med Fred. Olsen sagt at jeg syntes jeg burde få den jobben, så han visste at jeg gjerne ville ha den. Så satt jeg der og hadde som sagt vondt i rumpa, og så ringte telefonen. Det første jeg hører, er bare: ”Det blir deg.” Det var alt. ”Det blir deg.” Ja vel, sa jeg, jeg kjente jo stemmen igjen da. ”Ja, nå er det greit. Gustav slutter, og du får jobben.” Det hadde ikke vært noen lett beslutning for ham, for han følte nok at jeg var litt egenrådig i forhold til hva han egentlig ønsket seg som sjef i Aker, så han hadde prøvd å lete etter noen alternativer. Men tilbakemeldingene fra andre ledere i Aker var at hvis dette skulle la seg gjøre, så måtte han be meg om å gjøre jobben. Så han følte nok at det var litt skummelt for ham, for han hadde ikke det tette forholdet til meg som han hadde hatt til Gustav Heiberg Simonsen.

Lange: Er vi kanskje kommet til veis ende når det gjelder Aker? Trond vil gjerne –

Trond Bergh: Bare en liten avrundende ting til når det gjelder Aker, ikke en liten ting for så vidt. Det jeg forstår du har snakket mye om nå, er jo at du og dere etablerte det man kaller en ny, i norsk sammenheng, omstillingsfokuseret bedriftskultur i Aker – en innovasjon så å si i bedriftsledelse i Norge, som ga disse positive resultatene som vi har vært inne på. Og et viktig aspekt ved denne kulturen er jo det du fremhevet, nemlig involveringen av de ansattes representanter. Det kunne være interessant å høre deg kanskje si lite grann mer om hvordan du kommuniserte med de ansattes representanter og hvordan du vurderte deres kompetanse og forståelse for omstillingsprosess. Normalt ville man jo tro at representanter for en klubb, en fagforening, setter piggene ut når det gjelder omstillinger som skaper usikre situasjoner. Men denne involveringen og betydningen av den kunne det være interessant å høre mer om, også fordi vi har inntrykk av at mye av denne type bedriftskultur spredte seg til andre viktige norske industriselskaper. Jeg tenker for eksempel på Orkla. Jeg vet ikke om du har noen tanker om sammenhenger mellom det du introduserte, og skal vi si den bedriftskulturtenkningen som Jens P. Heyerdahl har representert?

Glad: Når han holder foredrag, henviser han jo ofte til det jeg skrev i 1985 eller noe sånt, og så sier han at det var en aha-lesing. Jens P. sier rett ut at han har hentet mye fra Aker. Men jeg var veldig spent på hvordan det ville virke å trekke tillitsvalgte med i prosessen så åpent som vi gjorde det. Det var vel sikkert noe McKinsey også hadde positive erfaringer med, tror jeg, så det var vel ikke bare vi i Aker som mente dette. Jeg tror vi fikk det rådet at vi burde det, men jeg var veldig spent på hvordan det ville slå ut. For vi hadde jo med tillitsmenn som var i bedrifter som vi etter hvert analyserte oss bort fra, skipsbygging ikke sant. De ble direkte involvert i salg av bedriftene. Men erfaringen min både fra den prosessen i Aker og det jeg har vært borti senere – det kommer vi jo etter hvert til med Kongsberg, for med hensyn til overføring til samfunnet og ikke bare næringslivet, men også samfunnet faktisk, politisk også,

så ble Kongsberg-saken en mye viktigere kilde til påvirkning av kulturen og utviklingen. For det ble så mye mer kjent, og det ble så mye mer oppmerksomhet rundt det. Det var staten selv som satt som eier. Ja, også Jernverket og alt det. Så må jeg si som en hovederfaring at det går veldig bra når du involverer de tillitsvalgte og slipper dem til og er åpen. Så jeg har nesten bare gode erfaringer.

Det er av og til kanskje at jeg har opplevd at noen har ligget på tverke. Jeg husker vi hadde en på Nyland – i den prosessen der jeg snakket om Aker, så kom jo Nyland eller det som nå er Aker Mek, Aker Brygge, det verkstedet kom forut for den store prosessen i Aker. Jeg husker at på det første budsjettmøtet høsten 1980 da jeg hadde overtatt, hadde vi hatt problemer med Aker Mek lenge. Det var et av de store slukene hvor pengene rant ut. På det budsjettmøtet hadde jeg sett at hvis vi skulle komme gjennom 1981, måtte vi i alle fall få stoppet hele dette på Aker Brygge. Dessuten så vi jo at hvis vi bare fikk nedlagt det, så var det verdier der som vi måtte få tak i. Så i det styremøtet hvor jeg skulle legge frem budsjettet for 1981, sa jeg rett ut til styret – da var Fred. Olsen ennå i styret, for jeg husker at det var Fred. Olsen som satt der og så på meg da jeg sa det: ”Jeg er nytilsatt som generaldirektør her, og nå har vi jobbet med budsjettet for 1981, og hvis jeg skal ta ansvar for å drive dette videre, så må styret i dag beslutte at all virksomhet på Aker Mek skal stoppe.” Vi brukte Nyland-navnet på den tiden, men Nyland er jo gærent, for Nyland lå jo borte ved Operaen.

Da sa jeg det, og grunnen til at jeg forteller dette, var ditt spørsmål om de tillitsvalgte. For da hadde vi en fellestillitsmann for Aker som het Sakseide, som jobbet ved Bergen Mek, Laksevåg. Han satt i styret som representant for de ansatte. Og da jeg hadde presentert dette og gitt styret valget mellom å ha meg som generaldirektør og beslutte nedlegging av Aker Mek eller begynne å lete etter en ny en. Det var jo veldig tydelig på ansiktene på Fred. Olsen at det gikk en lettelse over at jeg tok hele belastningen ved det, jeg så jo det. Men da kom Sakseide til meg i pausen, og så sa han: ”Du, Kalle, jeg er helt enig med deg. Det er på tide at dette blir gjort, men jeg må få stemme nei,” sa han. ”Det er greit det,” sa jeg, ”bare stem nei, du, men gjør det du kan for at dette går bra.” Men på Aker Mek hadde vi en tillitsmann som jeg ikke turde å involvere i dette. Så det er litt personavhengig. For du skjønner når dette er en tillitsmann, og jeg har jo av og til opp igjennom vært borti folk som du ikke føler deg komfortabel med eller kan stole på, som begynner å bruke det på en ødeleggende måte at han får informasjon. Men stort sett har jeg veldig positiv erfaring med det. Og i dag – jeg mener at alle vet at de må involvere de tillitsvalgte i sånne prosesser i dag. Så det var bra.

Lange: Vi tar en –

Espeli: Jeg tenkte å følge opp litt veldig kort. I norsk arbeidslivstradisjon var jo samarbeidet i Aker liksom en status, ikke sant. Det startet på 1950-tallet. I hvilken forstand oppfattet du at Aker representerte noe annet med hensyn til samarbeidsrelasjoner enn andre deler av norsk industri?

Glad: Ja, i alle fall kan du si at på grunn av de tradisjonene du refererer til, var det veldig nærliggende for meg å se at det var det vi måtte gjøre fordi det var veldig gode tradisjoner for samarbeid. Det er jo en klassiker med Martin Siem og Kalheim, som gjorde om til fastlønnsavtaler fra de gamle akkordavtalene som gjorde at man ikke klinka fortere for ikke å ødelegge akkorden og så videre, og Aker var jo veldig kritisert en periode. Da er vi tilbake til 1960-årene da det skjedde ting rundt dette med overgang til fastlønn fra disse ødelagte akkordordningene som Aker gikk i bresjen for. Dette vet jeg fordi jeg kom jo inn etter hvert som formann i det som da het MVL, og da fikk jeg alle historiene om hvor problematisk det

hadde vært mellom resten av verkstedindustrien og Aker. For Martin Siem ga blaffen i alle de andre og gikk foran omtrent som Egil Myklebust da han ett år for tidlig gikk til 37,5 time på Herøya, da jeg foreslo at Hydro skulle ekskluderes av Arbeidsgiverforeningen, men det er jo en annen historie.

Lange: Vi takker for denne avdelingen, og så tar vi en kort pause.

-----Pause-----

Lange: Da går vi over til det neste temaet vi annonserte, nemlig hvordan norske virksomheter kom inn i oljevirkosomheten i Nordsjøen. Ut fra din erfaring med Akers vei inn på det feltet, og ut fra perspektivet om at her er det snakk om samspill mellom myndighetene og den private sektoren.

Glad: Ja. Da vil jeg hevde at det jeg forteller om hva som skjedde i Aker da, er en veldig god illustrasjon på hva som skulle til for at Norge skulle klare å bygge opp det som i dag er vel vår viktigste industrisektor, og da tenker jeg ikke på selve oljevirkosomheten og Statoil, men på hele det nettverket som etter hvert er bygd opp, og som i dag etter min mening er den eneste virkelig bra industrisektoren vi har i Norge. Alt det andre er smått i internasjonal sammenheng og skal vi si enkelte aktører som klarer seg bra mot alle odds. Men oljesektoren har vi altså lyktes med til de grader at jeg på vegne av Norge er veldig stolt for det jeg møter når jeg nå reiser rundt og ser på hva vi har klart å etablere av bedrifter på Kongsberg, Stavanger og noen andre steder, og Aker er jo en av dem også. Og der var Aker og Akers ledelse veldig viktige, og Fred. Olsen og Martin Siem var jo da initiativtakere og tidlig ute, ikke bare gjennom det de brukte Aker til, men de var også veldig aktive når det gjelder å danne private oljeselskap, og de så mulighetene før andre i norsk næringsliv. Fred. Olsen og Siem var initiativtakere til samarbeid med Amoco, som senere ble til Saga Petroleum.

Jeg bebudet at jeg virkelig mener at Fred. Olsen skal ha stor honnør for sin evne til å tenke dristig og visjonært på hvordan Norge skulle opptre overfor hele den muligheten som da dukket opp i Nordsjøen. Når det gjelder Aker, var han absolutt en pådriver i hele tiden å presse administrasjonen til å lære seg dette området. Da var Aker en kjempestor norsk skipsbygger, ikke sant, med cirka 11 000 mann, og bygde skip på mange steder rundt i Norge. Hele organisasjonen besto av folk som kunne skipsbygging. Nå er jeg rundt 1970, og skipsbygging så fortsatt ut til å ha en fin fremtid, og tankskipene blei større og større. Onarheim hadde store planer for å bygge en enda større dokk, ikke sant. Vi sprengte den ut og var i gang med den da det kollapset. Så da var det for Fred. Olsen å få den organisasjonen til å begynne å tenke på en annen bransje som offshore egentlig er. Det er en veldig mye større forskjell på skipsbygging og offshore enn det man kanskje i utgangspunktet tror. Og det fikk vi jo erfare. Da vi begynte med det, så vi jo hvor mye vi hadde å lære oss, og hvor mye gærent vi gjorde til å begynne med. Men på den måten var Aker absolutt, ja, de var vel faktisk først med å begynne å lære seg dette på industrisiden.

Nå husker ikke jeg akkurat når det skjedde, for jeg kom jo inn i Aker i 1972, og da hadde Aker allerede tatt kontrakter. På Aker Mek i Oslo hadde de allerede bygd borefartøyer, og Thorshøvdi, et gammelt hvalkokeri, hadde de bygd om til å kunne bore gjennom skroget. Og

de hadde bygd en eller to sånne Pentagon-rigger, de ble kalt Pentagon fordi de hadde svære søyler. Penta betyr fem, gjør det ikke det, så de hadde fem sånne svære søyler. De kom fra Mexicogulfen. Disse plattformene var jo kjempegreie å ha i Gulfen hvor du har kort vei til land hvor du skulle bringe ut forsyninger. Det er veldig mye logistikk på å bore sånn, for det borerøret som skal ned tusen meter eller hva de skal, mer enn det også, som de skal ned i grunnen, og da må du jo skjøte på med rør. Så desto mer nyttelast du kan ha på en sånn plattform, desto mer nytte gjør den. Det andre som kom da de flyttet fra Mexicogulfen til Nordsjøen, var jo at du hadde uvær hele vinteren. Og da kan dere som amatører tenke dere at fem sånne tjukke søyler i ring rundt, de ble tatt av bølgene. Så de hadde problemer med å bore i vinterhalvåret. Og Thorshøvdi, den viste seg å være helt mislykket. En av disse amerikanerne hadde vært om bord og sett på det første hullet de skulle bore. Da hadde den der borepipen ligget og så ut som det var noen som hadde laget spagetti eller noe sånt. Så sa han: ”Oh, damn. Was that pipe twisted? I tell you!” Så det var ikke vellykket.

Men gjennom de oppgavene vi hadde løst på Aker Mek, hadde folket begynt å lære. For da måtte vi jo montere utstyr, og det var begynt å bli noe. Jeg ikke helt sikker på hvordan han kom inn i bildet, men jeg tror det var Aker som hentet ham. Det kan være at han hadde kommet som inspektør for boreselskapet, men i alle fall dukket skipsingeniør Per Sandnes opp, og han hadde vært i Houston en stund og jobbet i amerikansk borevirksomhet. Han dukket opp på Aker. Jeg tror det var Aker-folk som klarte å få tak i ham og fikk ham inn i organisasjonen. Han hadde vært der borte og hadde tradisjon, han var jo utdannet i Trondheim. Han hadde skipsbyggertankegang med seg og hadde ergret seg veldig over ikke å få respons på noen av sine ideer der borte, og så kom han til Aker. Så begynte han å snakke med skipsingeniørene på Aker. Og da fikk du en veldig god illustrasjon på hva jeg mener innovasjon svært ofte dreier seg om. Mange tror at innovasjon er at du sitter med reagensrør og greier og finner opp ting, at plutselig så er det liksom en sånn Edison-tankegang. Men som oftest er det jo slik at det er folk med forskjellige kompetanser som har noen erfaringer som gjør at de kan se at ting kan gjøres bedre. Og i alle fall i dette tilfellet skjedde det at Per Sandnes kom med sine ideer om at de har ikke greie på dette her med marinteknikk, de har ikke greie på hvordan du skal operere med stål på en rasjonell måte. Men det kunne norske skipsingeniører, ikke sant, for når du skulle bygge et skip, er jo nyttelasten helt avgjørende. Altså må du legge stålet bare der det er helt nødvendig for styrken, og minst mulig der det ikke er nødvendig. Da får du nyttelast. Så de var lært opp til å kunne beregne stål og styrke og sånn og være veldig gjerrig på bruken av stål. Dessuten hadde de selvfølgelig masse erfaringer for hva slags konstruksjoner som beveger seg best i sjøen. Så dette var altså både stål og stålstyrke og hvordan maritim dynamikk, kan du si, virker inn. Det hadde de jobbet med i generasjoner oppe i Trondheim og hadde veldig god kultur for det.

Så nå hadde vi bygd disse to plattformene, og vi begynte å få kompetanse også på hva en sånn rigg egentlig skal utføre slik at du kunne kombinere. Der ble Per Sandnes viktig, for han hadde jobbet lenge med de tingene. Så satte man seg ned i Aker og fikk styrets velsignelse for å bruke penger på å lage noe bedre enn disse Pentagon-riggene som opererte i Nordsjøen. Og det ble Aker H3. Og konseptet som dere kanskje husker fra bilder og tegninger, var punkt en: De la vekt på at de skulle ha minst mulig stål for å løfte så og så mye. Og stålvekten på en Aker H3 med omtrent sammenlignbar bæreevne og nyttelastevne som de andre, gikk ned til omtrent halvparten av stålvekten. Så det ble en mindre plattform, men den klarte samme nyttelast med halve vekta. Så i stedet for å ha disse fem søylene som sto i ring, så la de to potonger parallelt, det er derfor de heter H fordi potongene lager en H, den het H3 fordi at de begynte med H1 og H2, og når det blir dårlig vær, så bare dreier du ankringen, slik at den

legger seg sånn at bølgene går i gjennom i H-en. Og da beveger plattformen seg veldig lite i forhold, for bølgene fyker igjennom.

Men da – og nå begynner vi å komme til politikken, for det viste seg at etter at de hadde designet denne og markedsføringsavdelingen skulle begynne å selge den, så var det ingen som ville ha den plattformen. Og de drev på. Jeg var ikke så mye med i Aker da, jeg kom inn akkurat da de lyktes med den markedsføringen, så jeg var ikke selv til stede da de drev på. Men det varte veldig lenge, over et halvt år, tror jeg, hvor de ikke fant noen som ville kjøpe den. Oljeindustrien er veldig konservativ. Det er et av de bidragene Statoil etter min mening har gjort innenfor oljesektoren, nemlig å bringe inn mye mer dristighet. Det er litt sånn norsk gründermentalitet, hadde jeg nær sagt, oppfinnermentalitet som oljeindustrien tradisjonelt er veldig engstelig for. Og ingen var interessert i en rigg som førstemann. De tar bare utprøvede ting. Det ble en sånn liten bisetning, men det som skjedde, var at de drev på så lenge uten å finne noen at styret sa: ”Nå må vi stoppe. Dette er kostnader, og hvis ingen vil ha denne riggen, må vi stoppe.” Da man så etter en stund fikk napp, var jo problemet at man ikke hadde jobbet videre med dette, man hadde ikke kommet langt nok i utprøvingen av disse tingene. Men da viste det seg, og dette er en anekdote som går i Aker, at Per Sandnes og et par av de andre ingeniørene som hadde blitt så skuffet over at styret nedla prosjektet, hadde tatt med seg disse modellene sine hjem i badekaret og jobbet videre med dem. Så til alt hell hadde de utnyttet tiden som var gått, og plutselig var vi i stand til å levere med brukbar leveringstid.

Den som da dukket opp og var villig til å prøve denne riggen, var Bernhard Larsen hos Odfjell, i Bergen. Odfjell-rederiet i Bergen hadde jo sett at det er bare utenlandske boreselskaper, så vi må kunne bli et norsk boreselskap. Og jeg tror faktisk at Bernhard Larsen bevisst tenkte: ”Hvis jeg bestiller en rigg på Aker, en ny design på Aker, så får jeg positiv respons hos myndighetene som kan hjelpe meg inn i det markedet.” For alle norske bedrifter som kom og skulle forsøke å komme inn i det markedet, møtte jo stort sett veggen fordi oljeselskapene vil ha utprøvede og beviselig kvalitet og sikkerhet og alt sånt. Dessuten tror jeg at han trodde på disse gutta. Men sin bakgrunn fra shipping tror jeg nok også at han var litt fascinert av teknologien der og designen. Men i alle fall oppsto da den situasjonen at han sa seg villig til å kjøpe denne riggen av Aker og tegnet kontrakt med Aker. Men forutsetningen for at den kontrakten skulle gå videre, var at han fikk en borekontrakt med noen i Nordsjøen. Derfor løp han rundt først til oljeselskapene, men ingen ville tegne kontrakt med ham. Og nå kommer vi til et av de første eksemplene som det ble mange av etter hvert, hvor man går til myndighetene. Da gikk Onarheim og Bernhard Larsen til Industridepartementet og fortalte om denne plattformen. De sa hvor problematisk dette var. Så fikk vi – dette har jeg ikke studert, men jeg tror at vi da fikk det første eksemplet på at de begynte å bruke gulrot mot oljeselskapene og snakke om neste konsesjoner og sånn, og at det ville være veldig positivt for myndighetenes behandling i senere konsesjonssøknader hvis de så at noen var villig til å bringe disse nye norske bedriftene inn i Nordsjøen. Jeg vet ikke hvilket oljeselskap han først fikk kontrakt med, men da var det i alle fall et av oljeselskapene som hørte på statsråden og sa: ”Ok, vi skal prøve dette her.” Og før den første H3-en boret i Nordsjøen – ja, det kan ha vært i 1974 eller kanskje 1975 at den begynte å nærme seg ferdigstilling. Da hadde jeg en ganske morsom opplevelse selv. Jeg husker ikke hva det gjaldt, men jeg hadde et møte med toppsjefen i BP i London, og han inviterte meg på lunsj, og det var en eller annen kontrakt vi skulle diskutere. Da kom vi til å snakke om denne Aker H3, for jeg skrøt jo veldig av den og sa at nå er den første plattformen snart ferdig. Da sa han: ”Jeg ville aldri ha tatt den. Jeg har sett på den. Jeg tror den veier bare 4000 tonn, jeg. Den må jo bli slått i filler.” Nei, han skulle ikke ha en sånn plattform. Så sa jeg: ”Ja, men husk på at den er laget av en ingeniør som kan

dette her.” Og så gjorde vi et veddemål og veddet om en flaske whisky på at den allerede første vinteren i Nordsjøen skulle vise seg helt overlegen, påsto jeg. Det veddemålet vant jeg, for da den kom ut i Nordsjøen, var det jo ikke til å tro. Den var helt overlegen når det gjaldt *weather down time* som vi kaller det. Den kunne bære i mye dårligere vær enn disse andre plattformene og hadde god nyttevekt. Så da gikk dette selvfølgelig bra.

Dette var et eksempel på at vi måtte ha myndighetene inn, men så strømmet det jo til. Ja, etter at den hadde vist seg frem, tror jeg at i løpet av et halvt år hadde vi tegnet 15–16 kontrakter eller noe sånt, pluss at japanerne hadde kommet og skulle ha lisenser. Men tragedien var – og det tror jeg det står i papirene her også – at det viste seg at da vi inngikk disse kontraktene, hadde vi egentlig ikke klart å lage gode nok kalkyler. Så Akers H3-historien som var en kjempesuksess teknologisk og brakte oss inn i Nordsjøen og for så vidt også var inngangen til videre utvikling, ble det jo aldri fem øre å tjene på. Vi bygde alle de plattformene, og den som satte seg ned og regnet ut hva vi endte opp med til slutt på hele H3-eventyret, ville nok finne ut at vi bygde 10–15 plattformer uten å tjene en krone. Men det er etter dette kommet nye versjoner, H4, og det er jo i og for seg sånn plattformene i dag ser ut, bare mye større, så det er klart at det var en suksess. Men Akers organisasjon var for dårlig også på det, så de tjente aldri på det.

Dette var som nevnt ett eksempel. Jeg vet ikke i hvor stor grad vi skal fortelle om alle de andre som kom etter hvert. Jeg har nevnt Brown-Aker-samarbeidet. Da var det igjen sånn at vi gikk til norske myndigheter og sa: ”Hvis vi går til avisene, så blir det skandale hvis vi forteller hva de driver på med ute i Nordsjøen, og at her har vi norske arbeidere som er ledige.” Da gikk de altså til Philips og Mobil og sa: ”Gjør noe, begynn å bruke norsk”, og så fikk vi det i gang. Og andre bransjer som Aker ikke er eksempel på, kan vise til lignende ting som skjedde hele tiden.

Nå er fortsatt Gjerde olje- og energiminister, men vi er vel kommet ut i den perioden hvor Kleppe drev med Kleppe-pakker og Ulvesth drev med sitt. For da husker dere kanskje at myndighetene gikk helt amok på den suksessen de hadde hatt med dette her, så da fikk du sånne stjerner i boka, og i alle konsesjonssøknadene måtte de fortelle hva de hadde gjort i forhold til norsk industri. De begynte da å strø ut med penger, for dette var jo bare småtteri i forhold til å få en konsesjon i Norge. Så da gikk det helt over stakk og stein. Og de begynte å gå inn i andre bransjer og bare tok kostnadene med å finansiere nye utviklingsoppdrag. Vi fikk en masse eksempler på hvordan norsk industri egentlig i en periode der ble overøst med velvillige oljeselskaper som egentlig ødela mye. Det skapte en ukultur i norsk næringsliv, og du fikk en motreaksjon da Willoch kom i 1981. Noe av det første Hveding og han der tjukke, lille Ramm gjorde, var å sette strek over alt det der. Dette er noe jeg har sett mange ganger når du har hatt suksess med noe sånt som er litt samrøre mellom politikk og industri, og som jeg er tilhenger av egentlig at man skal kunne gjøre. Jeg tror at særlig i små land som Norge må du ha noen strategiske industripolitiske føringer på hvordan du opptrer overfor næringslivet. Og dette med å bruke oljesektoren på en sånn bevisst måte, mener jeg var helt riktig. Da jeg kom inn i MVL i 1983, ble jeg jo straks leder av det vi kalte offshoreutvalget. Jeg ble ikke formann før i 1985, men jeg brukte MVL hele tiden til å påvirke utviklingen i oljesektoren i samarbeid med myndighetene. Så jeg er veldig tilhenger av at man har sånne bevisste strategier.

Men når sånt noe er vellykket, er det nesten alltid slik at man overdriver, og så blir det ikke bra. Det skjer på mange andre områder enn oljesektoren også etter min mening, og så får man reaksjoner på det, og de kom i 1981. I 1981 ble det et veldig antiklimaks for oss som jobbet i

offshoreindustrien. Jeg har jo forståelse for hvorfor de mente at det var nødvendig, for da skulle både Willoch selv og Hveding og Ramm sørge for at nå ble det fair konkurranse, det skulle bli slutt på å sy puter under armene, og nå fikk man klare seg i markedet. Og det var fortsatt behov for litt sånn strategi rundt det som skulle skje. Så da fikk vi en periode hvor jeg blant annet personlig har sagt en del ting som står her, som er preget av at jeg fightet både for min egen bedrift Aker og for verkstedindustrien etter hvert som jeg kom inn i MVL. Jeg fightet mot Willoch-regjeringen som jeg mente gikk altfor langt i motreaksjoner på dette og ikke ville påvirke. Og da får du disse diskusjonene som er her med at jeg påstår at andre land kjøper seg jobber, og at vi må være kritiske til hva vi konkurrerer med og alt det der.

Men jeg vil gjerne understreke at jeg ser det slik at fra 1970 og utover og også etter perioden med Willoch hvor det var lite av det, så har det vært et veldig vellykket samarbeid mellom norske myndigheter, Statoil og industriutvikling i Norge rundt det å bruke offshoresektoren. Statoil har gjort veldig mye bra. Selvfølgelig vil kritikerne kunne vise til at Statoil også har sølt bort en del penger eller gjort uheldige ting. Men jeg tror at i sånne situasjoner er det helt nødvendig at man trykker på for å få utvikling. I og for seg kan man nå se at nye land som kommer inn, at hvis de har potensial i den kompetansen som Norge hadde, så gjør disse landene det samme og dytter på. I dag mener jeg at det er helt utrolig hvor vellykket noen av disse politisk assisterte nyskapningene har vært, som for eksempel Kongsberg Offshore. Kongsberg Offshore er også et eksempel på at de gikk inn og bygde ventiler og mere på Kongsberg, og de måtte selvfølgelig ha hjelp av Statoil, og det var staten som trykket på. Så kom Kongsberg-krisen som vi vel skal innom etter hvert, men da ble Kongsberg Offshore først overtatt av Siemens. Det var ikke så vellykket, for de hadde ikke så mye å bidra med, og så solgte de det videre til FMC, som var en av de store internasjonale leverandørene på dette med ventiler og etter hvert havbunnsløsninger. Den bedriften er i dag verdensledende, de driver jo på utenfor Afrika på tre tusen meters havdyp og setter ned sånne moduler som står på havbunnen og produserer. Det er en eventyrlig suksess. Og vi har mange av dem, mange små bedrifter som også er helt verdensledende på noen sånne spesialiteter som er kommet ut av dette.

Lange: Så i den grad dette er en overstyring av den rene markeds konkurransen, finnes det altså i din erfaring en ubalanse mellom den styringsfilosofien som har vært karakterisk i store deler av den vestlige verden – for perioden etter annen verdenskrig, og det liberalistiske budskapet som ble karakteristisk for perioden etter 1980.

Glad: Ja.

Lange: Og du møtte et uttrykk for en justering gjennom Høyres eller Willoch-regjeringens omlegging av oljepolitikken og mente at det var forståelig, men ikke egentlig gunstig.

Glad: Det var forståelig at de reagerte, og det var behov for å reagere, for som jeg sa, så gikk det over stakk og stein. Det er ingen mening i at Elf skal begynne å gi fem millioner kroner til en liten bedrift oppi huttiheiti som har funnet ut at de skal utvikle et eller annet produkt, og så skal Elf ta med det som en av de tingene som skal gi dem en ekstra stjerne i boka. De har ingen forutsetninger for å være noen god bidragsyter på den typen, så det var absolutt behov for å korrigere her.

Lange: Men du vil også understreke behovet for nasjonale strategiske løsninger. Jeg må bare spørre deg om jeg forstår deg riktig når du sier at du mener at man har funnet frem til en balanse i den tilpasningen som fant sted gjennom 1980- og 1990-årene?

Glad: Ja, det vil hele tiden være diskutabelt hvor langt man skal gå, og hvor grensene skal gå. Men hvis du for eksempel går tilbake til mer generelt om industripolitikk, så fikk vi også med Viktor Norman en overdrivelse i retning av å la de tusen blomster blomstre og alt det der. Det var derfor jeg sa at kanskje det var lurt å lese Industriinnstillingen fra Industriutvalge som kom i 2004 eller noe sånt. Jeg fikk anledning til å påvirke litt det vi skrev i den meldingen siden jeg var leder av det utvalget. Jeg er en klar tilhenger av at vi i Norge må være bevisste på hvor vi er gode, hvor vi har noen muligheter for å hevde oss internasjonalt. For i den internasjonale konkurransen er det så beintøft at hvis vi først ser at vi har noen ekstra forutsetninger for å gjøre noe fordi vi har noen veldig gode bedrifter eller vi har Nordsjøen, eller vi har vannkraft eller hva det er, så må vi bruke det bevisst. Det mener jeg at vi må gjøre. Jeg har jo vært i en del diskusjoner med Viktor Norman, som mener at vi til og med kan leve av å klippe håret på hverandre fordi han hadde hørt at hun der Nikita-frisøren hadde startet forretninger borte i England. Så han mente at det var et klart uttrykk for at selv det å klippe håret kan man leve av som nasjon fordi man kan eksportere. Hun er gått konk og trukket seg ut igjen senere da, men.

Lange: Men dette er et nokså prinsipielt spørsmål om holdninger til det økonomene kaller næringsnøytralitet.

Glad: Og som ingen andre land har hørt om. Det ordet er funnet opp i Norge. Det har jeg funnet ut etter hvert da jeg begynte å undersøke hvor det ordet kom fra. Det er Finansdepartementet som fant opp det for å motvirke overdreven kanalisering av støtte. Men jeg mener at den situasjonen vi fikk etter hvert – nå er vi mye senere enn det vi har vært hittil, for det er vel 1990-årene vi er i nå, hvor næringsnøytralitet plutselig ble helt sentralt. Finansdepartementet sto jo på og snakket om næringsnøytralitet, og Viktor Norman ropte ”heia, heia”. Det er etter min mening helt tullete at et land som Norge skal tro at vi ikke skal ha noen meninger, at vi liksom ikke skal prioritere og satse på havbruk for eksempel. Dette med laksen – vi må jo da sørge for at vi har gode forskningsinstitutter som kan backe opp disse lakseoppdretterne. Det er etter min mening helt åpenbart idiotisk hvis vi ikke prioriterer det fremfor noe som vi ikke har noen bedrifter på i det hele tatt.

Lange: Men dette er jo det gamle spørsmålet som man kan føre tilbake til opprettelsen av Norges Tekniske Høgskole, hvor den liberalistiske tilnærmingen gikk ut på at man skulle ikke lage noen institusjoner som var utviklet for å fremme spesielle satsningsområder. Man skulle vente til markedet, det vil si bedriftene i Norge, etterspurte dette.

Glad: Mente man det da?

Lange: Det var en diskusjon som bidro til å forsinke etableringen av en norsk teknisk høyskole.

Glad: Å ja.

Lange: Det var gjennom diskusjonene på 1800-tallet. Det var i 1840- og 1850-årene at disse institusjonene kom i Danmark for eksempel, mens vi i Norge ikke fikk dette før i 1910.

Glad: Ja vel. Det har jeg ikke hørt om NTH, men jeg har en annen historie som er fra den tiden.

Lange: Hvis vi først snakker om litt overordnede hovedforståelser av det offentlige samspillet med det private næringsliv, vil jeg spørre deg om du føler at du tilhører en gruppe mennesker som er formet i en førliberalistisk forståelse av dette, mens Viktor Norman tilhører den gruppen som har omfavnet det liberalistiske paradigmet mer i sin helhet?

Glad: Ja, men jeg må også si at når det gjelder mitt syn på industripolitikk og dette samspillet, har jeg nok lært litt og gjort noen erkjennelser. Så jeg har nok utviklet mitt syn litt. For når jeg ser på dette materialet her, så har jeg sagt mye rart oppover, og noen ganger sier jeg det jo fordi vi i Aker er ute etter en helt spesiell kontrakt. Det er klart at da blir du advokat for bedriften, og dere må ikke se på det som et uttrykk nødvendigvis for mitt politiske syn på disse tingene. Det var derfor jeg trakk frem denne meldingen vår, den som heter ”Kunnskap i fokus”. Alt det som står der som flertallssyn, står jeg bak, for jeg var aldri i mindretall. Jeg har flertall på alle de punktene der, men jeg har aldri alle med. Det er flertall, men det varierer litt.

Lange: Det kan jo kanskje være karakteristisk for din posisjon eller mellomposisjon.

Glad: Ja. Og det som kommer frem der, det er det jeg mener i dag. Det er at i utgangspunktet må man basere seg på marked, på konkurranse. Det er helt fantastiske virkemidler for å få frem det beste i folk. Og markedet er en veldig god veileder i hvor du lykkes, og hvor du ikke lykkes. Så i utgangspunktet mener jeg det. Men så må man i alle fall i Norge føye til at man må være i stand til også å prioritere litt, og det aller viktigste stedet å prioritere er innenfor kompetanseutvikling. Når dere utdanner folk her på Blindern, kan det ikke være like viktig å utdanne folk som må finne seg noe å gjøre andre steder fordi vi ikke driver med det i Norge i det hele tatt. Det kan ikke være like viktig som å utdanne folk som for eksempel skal inn i offshoreindustri, vannkraftindustri eller noe sånt. Det mener jeg helt opplagt. Og da er du i gang med en prioritering, og så er det spørsmål om hvordan du da samtidig skal kunne klare å få litt åpninger for nytenkning, privat initiativ og alt det der. Det er en utfordring.

Men så har du en del bransjer, faktisk våre konkurrenter, og det oppsto en diskusjon med disse to jentene som kom fra Viktor Norman, og som trakk seg fra utvalget. Det var to jenter som kom, hun er jo kommet hit hun nå, Ulltveit-Moe, men hun trakk seg ut sammen med venninnen sin. De trakk seg ut av utvalget fordi jeg ledet så autoritært i møtene at de slapp ikke til, påsto de. Så de skrev brev til statsråden om at de ville ikke være med lenger. Det var heldigvis bare de som trakk seg ut. Kona mi sa: ”Det er typisk deg.” Men de ville for eksempel ikke være med på at vi i norsk skipsbygging måtte være i stand til å kunne møte de samme finansieringsordningene som EU bruker på sin skipsbygging. Når EU bestemmer seg for at de skal godta en viss form for byggekapital til rådighet og sånt på bestemte betingelser, så må norske verft kunne få det samme. Da mente disse to jentene, dette skjedde på første møte, så det var vel antakelig der det skar seg: ”Nei, det var ingen selvfølge, for vi kunne da tenke som så at hvis nå andre land rundt omkring i Europa la litt gunstige ordninger for sin skipsbygging, så kunne vi kjøpe skip der, og så kunne vi gjøre noe annet i Norge.” Det var holdningen der.

Da mener jeg at det de ikke tar innover seg, og det gjelder Viktor Norman også, det er at i dagens internasjonale konkurranse som bare blir tøffere og tøffere, er det vanskelig å komme fra *scratch* og få til noe. Da forutsetter jeg at vi hele tiden snakker om noe som er valutainntjenende for landet. Vi snakker ikke om å klippe håret på Karl Johan, men om noen som kan gå ut i verden og konkurrere med de andre. Og for å få det til og for å lykkes med det sånn fra *scratch* ser vi jo at det er helt utrolig krevende. Det skjer av og til sånn som med han

Tetzchner, som har kommet opp med denne Opera. De har i alle fall ikke gått dukken ennå. Så det er noen eksempler på at det går an.

Men når det er så vanskelig å få til nye ting, ville det etter min mening være idiotisk at du ikke tar vare på noe der vi er gode, og hvor de andre prøver å utkonkurrere oss ved å jukse litt, dope litt og sånn: Vi må være bevisste på dette og matche det. Jeg har jo da måttet nå i de senere årene argumentere veldig for forsvarsindustrien. Forsvarsindustrien er unntatt fra EØS-regelverket, ikke sant, og alle land, ikke minst USA som superliberalisten liksom, har jo en beskyttelse av egen forsvarsindustri som er helt ekstrem. Det har vi merket, for vi bestemte oss for flere år siden i Nammo at vi skulle kjøpe opp en stor bedrift i USA for å bli godtatt som en leverandør i USA. Og det lyktes vi med etter en del år, så vi har kjøpt en bedrift i Arizona som heter Tally, Nammo Tally. Den har gjort at vi nå blir godtatt som nasjonal leverandør innenfor USA. Hvis du ikke er det, er det nesten håpløst å få til noe der borte. I Europa er det forskjellige måter å gjøre dette på, men alle stiller jo krav.

Så har du denne gjenkjøpsordningen og alt dette her. Hvis vi ønsker å ha den type teknologibedrifter som Kongsberg og Nammo og noen av de andre, men særlig Kongsberg og Nammo som er noen av de mest *high-tec*-bedriftene vi har i Norge med all den fine kompetanseoverføringen som de representerer på Kongsberg eller på Raufoss, så skulle ikke vi i Norge tillate oss å ha en mening om hvordan vi skal på samme måte som man ellers i verden gjør, sørge for at disse bedriftene får være med på interessant utvikling? Jeg kan være med på å diskutere at det er ikke alle typer gjenkjøpsavtaler som jeg er enig i. Jeg synes at de som bare går på sysselsetting og volum, er nesten uinteressante. Men det å bruke sånne store innkjøp som flykjøp og fregattkjøp, bruke det til å skape teknologisamarbeid mellom interessante miljøer i USA og få dem sammen med Kongsberg og få stimulans til å bli toppkompetanse i verden, det er etter min mening en veldig verdifull utvikling av hele det norske industrikompetansemiljøet. Og så skulle vi ikke bruke – og så får vi inn hun der Krohn Devold i Forsvarsdepartementet, og så møter vi veggen. Han Diesen var jo helt samme ulla. Så kommer de inn og plutselig opplever du at for det nye regimet i Forsvarsdepartement er det egentlig ønskelig at de får skviset vekk disse gjenkjøpsavtalene og disse norske interessene. Så lenge hun drev på der, før vi fikk det nye skiftet, var jo bransjen kjempefrustrert fordi det ikke var interessant å blande kortene i det hele tatt.

Lange: Og det er du–

Glad: Meldingen har vi fått, og der er Høyre med. Denne meldingen er kjempeinteressant på det punktet, for etter at vi drev på, skjedde det at i Høyre begynte man å få problemer med Viktor Norman og hans ekstreme næringsnøytralitet. Så sluttet han, og Sanner som satt i det utvalget, gikk tilbake til Høyre på Stortinget og fikk hjelp til å skrive om det vi hadde skrevet for å få det litt mer spiselig for Høyre. Og så ble han med på det som står om forsvarsindustri. Så den biten om forsvarsindustri er så vidt jeg husker, enstemmig i det utvalget. De to damene til Norman hadde jo trukket seg.

Lange: Det vil si at det har skjedd en tilnærming fra en situasjon under Syse som industriminister, hvor industri- og næringspolitikken ble erklært å skulle være ikke industripolitikk, men næringspolitikk med større grad av likebehandling. Det kom en liberal bølge med utgangspunkt i denne måten å tenke på. Det har likevel blitt en nærmere balanse nå enn det man så i 1990-årene.

Glad: Ja. Det var akkurat på dette punktet en klar negativ utvikling i mine øyne med Krohn Devold som forsvarsminister. Men den er nå rettet opp igjen med – hva er det han heter, han statssekretæren som er der nå, han er veldig bra? Han ser at det er interessant for Norge. Det er jo ikke bare interessant ut fra det, jeg er opptatt av industrien og kompetansen i industrien. Og historisk mener jo jeg at selv om jeg fikk på pukkelen av Jens Christian Hauge i den boka. Jeg vet ikke om dere har lest det han skriver om Kongsberg, han kaller meg avviklingsjuristen Karl Glad som slapp til, og da ødela han alt.

Lange: Det kan vi kanskje komme tilbake til. Men jeg tror vi skal si at vi nå tar en pause for lunsj. Så kommer vi tilbake til det.

-----**Pause**-----

Lange: Da kunne vi kanskje behandle temaet Kenning-tradisjonen og Kenning-skolen. For du ble jo stående som den fremste representant for denne måten å snakke om og utvikle lederkultur på i Norge.

Glad: Ja. Jeg er helt enig i at jeg føler at jeg i større grad enn mange av de andre som også brukte Kenning og var med i den gjengen, har blitt identifisert som den som representerer Kenning-tradisjonen i norsk bedriftsliv. Og det er i og for seg greit nok. Det som vel har ergret meg litt opp igjennom, er alle de rare fremstillingene som har vært både av hva vi mener om Kenning og hva Kenning mente selv. Sånn som jeg har opplevd det, har det vært en hel del sånne skal vi si organisasjonsutviklingsekspert og ledelsesekspert, og det var i veldig stor grad folk fra teoretiske tilnærminger, som grep fatt i dette og brukte nærmest sin opposisjon til det de mente at Kenning sto for, til å få oppmerksomhet. De brukte det som utgangspunkt for å skrive om ledelse og organisasjon sånn som det burde være i Norge.

Lange: Det var jo en diskusjon om hvordan næringslivet skulle ledes, og hvilken ideologi som lå bak. Det er også en del av fremhevingen av næringslivskultur som en viktig del av kulturen.

Glad: Ja, men det ble gjort av en del av disse teoretikerne, det ble gjort til mer læresetninger og mer presise filosofier enn det som jeg mener er riktig da. Og så kom jo Kenning inn før min tid, så han hadde allerede en historie, altså denne store historien borte i LKAB, hvor det gikk gærent. Der kom han inn, og så begynte LKABs ledelse å praktisere litt av dette. Da ble det krasj med fagforeninger, og så ble det storstreik som antakelig ville kommet i alle tilfelle, jeg vet ikke, men den ble identifisert med at det var Kenning-lærdommen som hadde ført til at ledelsen havnet i konflikt. Så han hadde en omdiskutert bakgrunn.

Ja, så hadde jeg begynt i Aker i 1972 og oppdaget at jeg ikke ante hva en organisasjon er, og hvordan man opptrer i en organisasjon. Jeg hadde vært på et advokatkontor og på Universitetet, og ingen av de stedene vet de heller hva en organisasjon er. Så min bakgrunn var at jeg egentlig ikke ante om det var en egen måte å opptre på når man var del av en organisasjon, eller hva man gjør. Jeg hadde all grunn til å bli forvirret fordi det var mye rart å oppleve i Aker. Jeg husker for eksempel at han som var finansdirektør, kom og kjefta meg huden full og sladret til Onarheim fordi jeg – Glad som sjef for juridisk avdeling – hadde snakket med en av hans økonomifolk uten at han visste det. Det fikk jeg kjeft for av ham, og

da ble jo jeg helt forvirret: Hvorfor skulle jeg ikke gjøre det? Men det var det gamle byråkratiet. Det var linjen. Ut fra det vi begynte å snakke om med utvikling av organisasjon i industrien i det hele tatt, kan det der være et lite eksempel på at det var utrolig gammaldags, byråkratisk og veldig lite resultatorientert og veldig mye regelorientert med sånn ledelse i det hele tatt.

Dette brøt jo Siem med. Siem var en av dem som virkelig brøt opp og brakte inn litt mer sånn – den gangen var det jo Amerika som var forbildet for hvordan man skulle få *management by objectives*, liksom resultatorientert ledelse og sånn. Og Siem og Gjestland som da var finansdirektør, han hadde jobbet for Siem, men han var av den gamle skolen og var veldig sånn ”dette er min organisasjon, og skal dere vite noe og snakke med noen her, så kom til meg”. Men dette nevner jeg litt fordi det kanskje kan være interessant med den type kultur som vi dro på, og som mye av norsk industri tror jeg fortsatt var preget av. Det var årsaken til at disse industrilederne sto bak for å hente inn Kenning. Slik jeg har fått den historien fortalt, var det Siem, Hagerup-Larssen i Elkem, og noen andre som gikk til Utenriksdepartementet og sa at neste gang dere snakker med disse amerikanerne om hva de skal bistå med i Marshall-hjelpen, så si at norsk industri trenger å lære seg moderne ledelse og moderne organisering. Det var slik jeg har fått fortalt at det skjedde, og etter sigende henvendte Utenriksdepartementet seg neste gang de hadde møte med det amerikanske utenriksdepartementet, med dette ønsket. Da satte det amerikanerne i gang med å undersøke hva de kunne gjøre for å hjelpe disse nordmennene som ville lære seg å drive industri. Og så vil historien at Kenning da relativt nylig hadde forlatt General Motors og opprettet sin egen konsulentvirksomhet og flyttet til New Jersey. Han hadde akkurat begynt og hadde ikke kommet i gang så veldig stort. Så ble han spurt om han kunne tenke seg å reise til Norge, og så gjorde han det og ble guru for disse menneskene. Jeg vet ikke når dette egentlig skjer, men vi må i alle fall være en gang tidlig i 1960-årene, tror jeg. Jeg vet ikke hvor lenge man hadde Marshall-hjelp?

Lange: Den varte jo ikke lenger enn til 1952, så dette kan godt ha vært –

Espeli: 1955 står det i denne artikkelen.

Glad: 1955?

Espeli: At han kom til Norge.

Glad: Han kom til Norge første gang så tidlig, ja? Akkurat ja.

Lange: Og det kan jo stemme med det du nå sier.

Glad: Ja, for sånn har jeg fått fortalt den historien. Jeg var ikke klar over at han var så tidlig ute. Men da kom han til Norge, og fordi han da ikke hadde så mange store klienter der borte, ble det interessant for ham å bygge seg opp i Norge og tjene penger her. Så ble han hentet over til LKAB, og den historien kan jeg ikke mye om. Men da jeg møtte veggen i Aker og ikke skjønnte noe om ledelse og satt på kontoret mitt med disse Reksten-papirene som Onarheim hadde gitt meg, og jeg lurte på hva skal jeg gjøre nå – så plutselig kom det en gammel, subbete gubbe inn på kontoret mitt og sa: ”Who are you?” Så begynte vi å snakke sammen, og det var Kenning. Han var interessert i hvem jeg var, og så begynte vi å prate, og så spurte han: ”Åssen liker du å jobbe i Aker?” og sånn. Jeg begynte å snakke om alle mine frustrasjoner, og jeg hadde jo aldri gått på noe ledertrening og visste ikke noe sånt. Men

gjennom samtalene med ham fikk jeg litt hjelp. Du kan si at det er tilfeldigheter. Så når jeg er ekstra takknemlig for hva Kenning har betydd for meg, har det jo sammenheng med at han dukket opp da jeg trengte det mest.

Men det er mange andre også som har falt for Kenning og har hatt glede av å ha ham som samtalepartner. Fra da av hadde jeg hele tiden et forhold til Kenning og ble eksponert til hans måte å tenke på og drive disse kursene sine på. Etter hvert som jeg ble sjef, kom Kenning tilbake, og jeg brukte ham. Kenning hadde disse samlingene sine i juni. Da jeg overtok i 1988, la jeg dem til september, for da er det mye finere ved Middelhavet i september enn i juni. De bedriftene som hadde tatt inn Kenning, fikk jo nye ledere, og på den måten tok de nye lederne også opp dette. Jeg vil bare si det at det som er mest feil i måten hele denne Kenning er blitt omtalt på i debatten som kom etter hvert – lenge fikk vi jo holde på med dette her i fred og ro uten at noen interesserte seg for det, Men så ble boka til Nils Schjander gitt ut, og da oppdaget man at det var så mange bedriftsledere i store bedrifter som tilsynelatende hadde Kenning som guru på dette. Da ble det interesse for hvem og hva Kenning er, og så fant man frem til disse 31 punktene. Da skjer det som jeg mener er den fatale misforståelsen i hele den debatten. For da begynner man å bruke de 31 punktene som om det skulle være en slags oppskrift på god ledelse, som om det skulle være noe du kan bruke som veiledning for hvordan du skal opptre som leder. Men det er helt feil. De 31 punktene – jeg synes det er mye riktigere å fremstille dem slik Kenning kalte dem, nemlig som ”talking points”.

Pedagogikken hans gikk ut på at han for eksempel satt ved et bord som dette og hadde ti ledere fra Aker rundt seg, og så skulle vi diskutere hva gjør vi i Aker. Da kastet han ut litt provoserende uttalelser for å få oss til å reagere. Han brukte veldig ofte de 31 punktene som utgangspunkt for dette. Men samtidig er det noe riktig i at han representerer noen holdninger som kolliderte litt med norske holdninger, og som etter min mening også kolliderte med moderne organisasjonsutvikling. Etter min mening er det berettiget å være litt skeptisk til noe av det han sa. Jeg skal særlig kommentere litt den påstanden som er tatt opp i boka her som kommer frem i DNB med at en leder kan lede alt, altså at en ”manager can manage anything”. Den skal jeg kommentere litt.

Men der hvor jeg mener at det er grunn til å arrestere Kenning for å være litt preget av General Motors, den type industri og den tids industri, er når han skiller så veldig mellom lederen og arbeideren, og det at arbeideren skal bare utføre ordre og lederen skal ha ansvaret, det er hans ansvar at disse arbeiderne gjør det de skal gjøre. Det sto nok han for i ganske stor grad, og det mener jeg passer dårlig inn ikke bare i norsk kultur, men generelt i vår tids industri. For det har skjedd noe fra mellomkrigstidens General Motors og de fabrikkene som var da, det har skjedd noe i selve industriutviklingen. Nå hinner jeg litt til det dere var inne på i går med den nordiske modellen, den kan vi jo komme tilbake til når vi snakker om LO, for da har den litt mer sammenheng. Men når den nordiske modellen har blitt så interessant de senere årene, har det etter min mening sammenheng med at industriens og næringslivets utfordringer også har forandret seg. Du er så mye mer avhengig av den enkelte medarbeiders kompetanse og kreativitet og evne til å møte kunden og tilpasse ting og sann, så i mye større grad er du avhengig av å ha medarbeidere som tenker selv, og som ikke er avhengig av å få ordre ovenfra. Vi kan komme tilbake til det, for jeg mener at vi i den skandinaviske kulturen i de siste 10–15 årene har hatt en veldig fordel av at den type utfordring som du møter, for eksempel i hele telekom, internettbedrifter og alt det der, er mye lettere å få til å funke i vår kultur enn det er i mange av de andre, for eksempel tyske og amerikanske og sånne som er

mye mer detaljstyrt ovenfra. Så på det punktet mener jeg at det er berettiget å sette et spørsmålsteget ved Kenning.

Men så til dette med at en leder kan lede alt. Det var hos ham et poeng. Han aksentuerte det veldig, og det ble selvfølgelig masse diskusjon om det. Det er jo nok av eksempler på å vise at hvis du som leder kommer inn og ikke skjønner hva virksomheten går ut på, så går det til helvete. Men hans poeng var at du må ha den innstillingen når du utvikler ledere, at i begynnelsen er det greit, da har du virkelig litt fagkompetanse på det området du leder. Men hvis du skal få en organisasjon som fungerer godt, så må disse lederne utvikle seg. Og for å få dem til å utvikle seg og lære seg til hvordan de skal være avhengig av medarbeiderne sine – for det er det en leder egentlig skal jobbe med, det er å kunne bruke folk som er bedre enn seg selv – da må de ta skrittet inn i den farlige verden som er å lede folk som er flinkere enn deg selv. Det er drittskummelt, og det er det mange mennesker som ikke har egenskaper til å tåle. Derfor holder de folka sine nede fordi de er avhengig av å være best. Det er mange sånne ledere som driver og ødelegger organisasjoner rundt omkring, sikkert på universitetet også. Der er det vel sånn med de fleste tenker jeg.

Men det var Kennings budskap da at hvis du skal få den bevegelsen i gang, må disse menneskene forstå at hvis du først er en dyktig leder og kan bruke folk, så kan du ta alle jobbene i bedriften. Og jo mer en har beveget seg rundt i organisasjonen og de som kommer opp, er en del av hele bedriftskompetansen, så får du et veldig høyt nivå på denne organisasjonen. Disse menneskene har gått gradene i denne kulturen. Og det Kenning står for – og som jeg i stor grad er enig i, det er at i dette hører det hjemme at en bedrift, en stor bedrift i alle fall, må stort sett ha som målsetting at de utvikler sine egne ledere, og de rekrutterer helst internt. Det å gå ut og hente folk er noe bortimot et nederlag for den kulturen du står for. Det har jo en masse fordeler selvfølgelig at du har dette prinsippet om intern rekruttering, for det er å fortelle sine egne medarbeidere at ”hvis dere gjør en god jobb her, så har dere alle muligheter”. Det er på en måte et slag i trynet på alle de andre når du henter en utenfra og setter ham på toppen, sånn som de gjorde med Kristian Rambjør. Det er veldig forståelig at han, min gode venn Harald Arnkvern, ble veldig fornærmet og sluttet da Kristian Rambjør ble hentet inn. Han kunne ikke noe om bank i et hele tatt.

Så er jo spørsmålet i hvilken grad – så kan man godt diskutere i hvilken grad kan man hente folk utenfra. Men Kennings hele filosofi gikk på dette med utgangspunkt i at du skal utvikle dine egne folk, og da er det ikke fullt så farlig å si at som leder kan du lede hva som helst, for da jobber du innenfor en organisasjon. Du kan organisasjonskulturen, du kjenner mennesker, du kan bransjene og sånn, og da er det ikke så veldig farlig å gå fra for eksempel å ha ledet økonomifunksjonen og så ta på seg og gå inn og lede et prosjekt som skal ut i marken, eller du kan gå inn og blir planlegger på et verft eller et eller annet, for du har lært deg til å bruke folk som kan det.

Det har jo vært en del utslag av dette, og jeg vil si at måten Kristian Rambjør er sitert på her i DnB, hvor han sier at jeg er en god leder, så derfor kan jeg lede bank også, det er en veldig klønete måte å begynne å diskutere dette på. Jeg har sett mange eksempler på at man har hentet dyktige ledere fra forskjellige steder og satt dem inn i en bedrift som er i trøbbel, men så finner man etterpå ut at dette gikk ikke fordi det var ingen som lenger kunne bedriften, kunne bransjen, og derfor gikk det ikke. Men jeg har også sett veldig gode eksempler på at de har hentet inn en dyktig leder og satt på toppen, en leder som evner å gjøre et dårlig team til et godt team, og som bruker veldig dyktige medarbeidere som aldri har blitt brukt på den riktige måten. Da skjer det noe positivt, noe som Kristian Rambjør ikke fikk til i DnB, men som Kjell

Kran fikk til i Sparebanken. Sparebanken elsket Kjell Kran, men så gikk han til Idrettsforbundet og fikk det ikke til. Så dyktige folk kan komme skeivt ut også. Men basert på at du er en dyktig leder og har respekt for at du må ha folk med deg som kan bedriften, som kan bransjen og alt det der, så går det an å lykkes selv om du aldri har vært i den bransjen før. Det går an.

Men Kenning er etter min mening veldig ofte misforstått fordi man begynner å diskutere hver enkelt av disse tesene, og så tar man det bokstavelig. Men de er jo laget for å provosere. Summa summarum er det viktigste for meg egentlig bare å si at Kenning ikke har ment å gi noen oppskrift på hva ledelse er for noe i det hele tatt. Han sa tvert imot: ”Jeg forteller dere ikke hvordan dere skal lede, jeg forteller bare hvilken måte menneskene kan behandles på for å få noe til å skje.”

Lange: Likevel har vel hans påvirkning vært brukt til å forklare en omdefinering av lederroller i norske storbedrifter i denne perioden. Aker er ikke den eneste, selv om det var en sentral bedrift, som har brukt hans måte å arbeide på. Så jeg vil gjerne at du sier litt om hvilken betydning du mener Kenning har hatt for utviklingen av bedriftskulturen i norske storbedrifter.

Glad: Ja, det er litt vanskelig å skille mellom Kenning selv og hans egen innflytelse og dem som hentet Kenning og brukte ham. Når jeg sier det, er det fordi jeg tror at Martin Siem har hatt større betydning for moderne bedriftsledelse enn Kenning selv egentlig. Martin Siem var en av dem som tok initiativ til å få disse impulsene fra USA. Hvis du snakket med ham, ville vel han si: ”Jeg vokste veldig på mine samtaler med Kenning og det at Kenning var i Norge.” Du får liksom diskusjonen med høna og egget og alt det der. Men på mange måter tror jeg at Martin Siem og Aker – Aker var jo en stor bedrift, og det er utrolig mange ingeniører jeg møter andre steder i Norge, som har vært innom Aker. Så jeg tror nok at særlig Aker og den satsingen som Siem sto i spissen for, og som Kenning da blir en del av, har hatt stor betydning. På den tiden da jeg selv var med, vil jeg nedtone betydningen av Kenning egentlig, for jeg tror at mye var i gang gjennom den første tiden og med Martin Siem. Og så vil jeg vel kanskje si at mitt eget fokus på ledere og lederutvikling og det å satse på intern lederutvikling og organisasjonsutvikling har blitt adoptert litt av andre. Kanskje jeg også har medvirket litt til at det har blitt litt dreining videre utover. Jens P. Heyerdahl og Orkla sier jo rett ut at han har fått impulser av det han fikk vite av meg hva vi drev med i Aker.

Men jeg vil nok først og fremst si at den som brakte nye tanker inn og virkelig forlot det gamle regelstyrte byråkratiet som ikke bare var i det offentlige, men også i industrien, var Martin Siem. Jeg vil nok gi veldig mye kredit til ham. Han startet lederutvikling på Aker på en helt ny måte. Og historiene går. Han var veldig lite snakkesalig, Martin Siem, han var sånn overdrevent tilkneppet liksom, men han plukket ut flinke folk. Anekdotene forteller at da han hadde fått i gang mye av denne lederutviklingen i Aker, fra laveste nivå og oppover, så bucket han det opp ved at han fikk vite at nå driver de på med noe ledertrening der, nå sitter det 10–12 personer fra Aker og har noe ledertrening der borte. Det kunne ofte være etter kontortid, og så stakk han innom, tok seg en stol og satte seg i en krok. Så satt han og hørte på, kanskje en halv time, og så gikk han igjen, uten å si noe. Men det var en fantastisk backing for disse unge menneskene, for da kom han generaldirektøren som de aldri så, og satt han og hørte på at de diskuterte ledelse og Akers organisasjon. Dette var jo ikke mens jeg var der, men jeg har hørt disse historiene som et uttrykk for at det var en veldig stimulans til å fokusere på organisasjonsutvikling og lederutvikling.

Men så hører det jo med at jeg, som jeg sa da vi spiste, likevel ble sjokkert over hvor mye rart det var i Aker etter hvert utover i 1970-årene, og hvor dårlig det var egentlig. Så jammen er det langt frem. Men det har vi lært alle som har drevet med lederutvikling og har blitt frustrert over hvor evigvarende jobb det er å få noe fornuftig til å skje. Det kan kanskje være nok om Kenning?

Lange: Ja, jeg tror det.

Bergh: Skal vi da gå over til det som er den andre hovedbolken i din karriere, og som er knyttet til organisasjonslivet, MVL- og NHO-virksomheten. Det er vel nok av store og viktige begivenheter og trekk å ta fatt i der, helt fra lockouten og omdannelsen av NHO og inn i nittiåras solidaritetsalternativ for å nevne tre viktige milepæler, som vi kan komme inn på. Det kan tilsynelatende virke som dette er en helt annen virksomhet enn den industrielle bedriftslederrollen. Men spørsmålet er om du i og for seg driver med mye av det samme på en annen arena. Du har jo understreket tidligere i dag betydningen av konkurranse, det nye konkurranseperspektivet, og man kan jo se tariffproblematikken definitivt i et sånt perspektiv. Før vi går litt mer konkret til verks, kunne det være interessant å høre deg si litt om hvordan du har oppfattet tariffsektoren, lønnsdannelsen og lønnskostnadenes betydning for norsk næringslivs konkurranseevne. Tidligere har du understreket organisasjon og ledelse som viktige, nye strategiske grep, altså kompetanseaspektet. Og så går du tungt inn i en annen sektor som dreier seg om lønnskostnader og måten å fastsette lønn på på ulike nivåer og ulike områder. Hvordan vurderer du viktigheten av det området sammenlignet med den øvrige virksomheten du har vært borti?

Glad: Ja, for det første vil jeg jo si at det er en del store forskjeller på det å lede en bedrift og det å lede en organisasjon. Jeg var nok på nippet til å være litt frustrert som NHO-sjef. Ikke som formann i MVL, TBL synes jeg, for der var jeg tross alt bare formann. Men livet som NHO-sjef var nok på grensen til å være litt frustrerende i forhold til den effektive beslutningsprosessen du har i en bedrift. Så det er ikke alle mennesker som ville klare å gå fra å være en vellykket bedriftsleder og bli like vellykket som organisasjonsmann. Jeg tror veldig mange ville stange hodet i veggen og simpelthen bli for utålmodige på det de må finne seg i av mer langsomme og tålmodige prosesser. Hvis det i det hele tatt gir resultater, så tar det tid. For eksempel å påvirke de politiske rammebetingelser, få forandringer i tariffavtaler og få fagbevegelsen til å bevege seg derfra til dit, er mye mer møysommelig. I organisasjonslivet har du også store utfordringer med å få beslutninger om interne organisasjonsspørsmål. Hvis du har meninger om at organiseringen av hele næringslivet burde vært annerledes enn det er i dag, og så bestemmer du deg for å bevege det, da møter du medlemsmassene som skal ha beslutningene opp på medlemsmøter og alt det der. Så jeg er veldig glad for at Jonny Bernander som nå kommer inn, har bakgrunn fra mer enn bare bedrift og vet hva han går til når han skal inn i den type prosesser. For meg var tålmodighetsspørsmålet den største utfordringen da jeg overtok i NHO, det var den største utfordringen i de ni årene i NHO, det å trøste seg med at det jo tross alt var litt bevegelse i løpet av tiden.

Så mer til det du spør om med betydningen av disse forskjellige tingene. Da Myklebust sluttet, fikk jeg den henvendelsen fra Ragnar Halvorsen. Og da jeg tok den utfordringen, har nok jeg alltid vært mer personlig interessert i den biten som går på næringspolitikk enn den som går på lønnsutvikling, tariffavtaler og sånn. Det betyr ikke at jeg ikke mener at det er viktig å ha de riktige tariffavtalene. Det er viktig å ha et sunt og fornuftig system for kostnadsutviklingen og lønnsutviklingen i landet. Så det kan vi begynne å snakke mer om, for det har vi jo reist mange spørsmål om, og jeg mener at det er viktig å få den best mulige

utviklingen der. Men det som interesserte meg mest, og som også gjorde at jeg først ble viseformann i MVL i 1983 og så påtok meg formannsvervet fra 1985 til 1989, var jo rammebetingelser og det som vi har snakket om med å påvirke særlig den bransjen jeg selv representerte. Også andre sider av næringspolitikken var det som interesserte meg mest. Men så kom jo selvfølgelig arbeidsgiversiden inn der også – både i MVL og NHO måtte jeg ta den jobben som var med å ta det. Jeg har mange synspunkter på hvordan man burde få til tariffavtaler. Det har dere tatt opp litt der. Det jeg har uttalt om det, og det jeg mener er utfordringer som fortsatt ikke er løst, er å få et bedre system enn man har i dag for lønnsutvikling i det store bildet. Så det kan vi jo snakke litt mer detaljert om.

Jobben i MVL som var veldig mye rettet mot offshoresiden, har vi allerede snakket en del om. Og som formann var man også leder av forhandlingsdelegasjonen i lønnsoppgjørene med Jern og Metall, hvor Skytøen var formann da jeg var formann. Det er forskjellig fra NHO, for i NHO hadde de administrerende som leder av forhandlingene, så da jeg kom over der, ble jeg også leder av forhandlingene. Der har for øvrig MVL skiftet modell etter min tid, så bare for å bemerke det også, så fant man ut at NHOs måte å gjøre det på var riktigere fordi det ble for mye og for utfordrende for disse tillitsmennene som kom inn og gikk igjen, å være sjef for lønnsforhandlingene. Og kanskje var det vi opplevde i lockouten, med på å vise at det ikke alltid gikk så bra. Lockouten er veldig mye beskrevet i boka til Solli. Han skriver en bok om det som gikk galt først hos oss, og så har han jo offentlig sektor etterpå, så boka handler vel både om offentlig sektor og hvorfor det gikk galt der, og om vår. Når det gjelder vårt oppgjør, er jeg en av de sentrale kildene hans, så stort sett mener jeg at hans fremstilling av hva som skjedde, er en korrekt fremstilling. Det er jo selvfølgelig andre som ikke er enig i det, og dere har påpekt her at heller ikke Skytøen skriver om det på samme måte som Solli og jeg vil fremstille det. Bare for å ha sagt det når jeg ser det dere siterer fra Skytøens bok og hva han sier, så er det egentlig ikke så mye i strid med den versjonen jeg selv har. For med den innfallsvinkelen han har, er det veldig forståelig at han kritiserer ikke bare Pål Kraby som jeg legger så stor vekt på, men også oss. For sånn som han opplevde det, var vår forhandlingsmåte ufin. Han var veldig sur på måten vi forhandlet på, for i formen var det et forbundsvist oppgjør, det skulle være MVL og Jern og Metall som forhandlet dette lønnsoppgjøret. Og så måtte vi si at vi har koblet det til det som skjer nede i Møllergata, og der er det disse garantiordningene, lavlønnsgarantiene som er tema. Ja, da fortalte jeg jo til ham at vi kobler det, og det mente han var galt. Det var han sur på hele tiden. Så når han fremstiller at dette gikk galt og alt det der, så tar han med oss som dem han kritiserer. Og det har jeg full forståelse for ut fra hans synspunkt.

På en måte kan jeg også si, og det har jeg vel sagt i mange sammenhenger før, at jeg og MVL var en del av beslutnings – altså de beslutningene som ble tatt om hvordan det lønnsoppgjøret skulle skje, og hele strategien for lønnsoppgjøret var vi sammen om. Så i den grad det var for risikofyllt, tar jeg jo min del av ansvaret for å ha vært med på de beslutningene. Når det da senere ble en kamp om eller en drive fra vår side på å bytte toppledelse, var det mye fordi det var der ansvaret satt, det var derfra det skulle styres. Og det er der du skal ta konsekvensene av at ting har gått galt, det er der du måtte ta konsekvensen, det er der signaleffekten overfor motparten og samfunnet kunne gjøres gjeldende. Så jeg var jo med på å beslutte for eksempel at vi skulle bryte meglingen fra arbeidsgiversiden, det skjer jo aldri ellers. Men nå, den eneste måten vi – for hvis vi satt og ventet på at Skytøen brøt, så ville han bryte med oss som satt i Oscarsgate, hos MVL, og da ville de nede i Møllergata bare vente noen dager, og så ble vi nødt til å forhandle ferdig oppe hos oss, for ellers fikk vi streik. Der skriver eller sier riktignok Kraby til en avis at han mente at vi skulle sittet og ventet, og så

skulle vi tatt den streiken, og vi skulle streiket til de hadde fått ordnet opp der nede, hvilket jo ville vært helt uakseptabelt.

Så på det tidspunktet hvor meglingen skulle brytes, sa jeg at hvis vi skal klare å kjøre løpet videre med samtidighet på disse to stedene, så må vi faktisk bestemme oss for at vi bryter samme dag på begge steder sånn at det går mot avslutning på samme tid. Det er en forutsetning. Og så sier jeg – det er klart at dette er min versjon – at da måtte vi se i øynene, og jeg mener at vi sa det klart og tydelig, at da legger vi et press på oss selv. I 1986 kan man ikke gå til lockout av hele verkstedindustrien, disse andre industriene var jo med i Elektrokjemisk. Da kan vi ikke gå til lockout, så det betyr at vi nå må forhandle under et press på oss selv om at vi må ta det vi kan få der nede i Møllergata, og så må vi gi arbeidstiden, og så må vi komme ut av det. Det var mitt klare opplegg.

Og som det står i alle disse her, så ble jeg mer og mer nervøs etter hvert som vi nærmet oss tidspunktet for meglingsavslutning, som var midnatt en eller annen dato i april, tror jeg. Og etter hvert som tiden gikk og det ikke skjedde noe der nede – vi var jo klar, vi skulle jo bare gi arbeidstidsforkortelsen, og så skulle vi bli enige om et eller annet sånt kronetillegg – men den vesentlige kostnaden lå jo på arbeidstidsforkortelsen. Jeg ble mer og mer nervøs, og jeg snakket med vår forhandlingsdelegasjon som sa: ”Det er ikke tale om, vi må finne en løsning, nå må du legge press på dem.” Jeg gikk ut til Kraby, og han sa: ”Ja, nå er det bevegelse” og alt sånt noe. Og så gikk det galt. Så kom de opp, for da hadde de visstnok klart å si fra til Bjørn Haug: ”Vent litt før du går opp til Oscarsgate, for vi må snakke med våre folk.” Og så kom hele arbeidsutvalget med Pål Kraby i spissen. Det var jo det paradokset den gangen at Arbeidsgiverforeningen ennå hadde den formen at administrerende også var formann, han ledet styret, du kan si han var både styreformann og administrerende. Ja, så kom de opp, da var vel klokka halv elleve om kvelden, og sa selvfølgelig: ”Nå vet dere hva dere har å gjøre.” Jeg var helt utslitt. Jeg hadde fullmeglet i åtteogførti timer eller noe sånt. Og jeg så da ikke noe annen utvei enn at vi måtte bare ta konsekvensen av at dette var gått galt. Hvis jeg da hadde sagt: ”Nei, nå går jeg ned, og så gir jeg arbeidstidsforkortelsen, og så lager vi et oppgjør, og så er vi ferdig med det.” – hvis jeg hadde gjort det da, så jeg for meg at vi i MVL ville for evig og alltid bli sett på som svikerne. Da ville vi bryte ut av hele opplegget, og vi ville ikke klare å bevise at det var de andre som ikke hadde oppfylt avtalen om at vi måtte unngå konflikt. Da ville vi bli sittende der som de som tok det. Så det så jeg på som noe som MVL ikke kunne ta belastningen med. Derfor gikk jeg ned og møtte Skytøen og Bjørn Haug og sa: ”Fordi det ikke er kommet noen løsning der nede, vil heller ikke vi gi noe tilbud.” Fordi det var vi som hadde brutt meglingen, var det altså i formen lockout, og så fikk vi hele helvetet.

Bergh: Dere hadde vel kanskje regnet med at regjeringen ville hjelpe til?

Glad: Ikke jeg.

Bergh: Ikke det?

Glad: Ikke jeg, men Pål Kraby, og det har han jo fått mye kjeft av Willoch for. Jeg lurte på om han til og med skriver en liten artikkel i boken, men jeg er ikke sikker på om han har det med der. Men Willoch har jo sagt mange ganger at det at arbeidsgiverne da trodde at regjeringen kunne stoppe det, det var helt naivt. Det Kraby gjorde feil – nå sier jeg ting som jeg ikke kan dokumentere, men som jeg føler meg overbevist om er sånn det skjedde – Kraby hadde direkte fortrolige samtaler med Willoch før det oppgjøret, og de hadde nok snakket om

en rask tvungen lønnsnemnd, men underforstått hvis det ble streik. Jeg tror ikke de hadde hatt det på bordet engang at det skulle være i form av en lockout. Kraby tok feil der, for etter at det hadde oppstått, ville jo han holde ut fordi han ville vente på regjeringen. Så sa vi: ”Ja, gå til Willoch, du, og hør når du skal få det.” Da var Rettedal borti Kommunal- og regionaldepartementet, og han gikk jo ut veldig fort og sa: ”Det blir ikke tale om at vi skal gripe inn fra regjeringens side.” Men likevel satt Pål Kraby og bare sa: ”Vi må vente, vi må vente, jeg tror.” Han sa vel til og med at ”Willoch har lovet meg” og sånn. Jeg var helt sikker på at det kommer aldri, og Rettedal sa det jo rett ut.

Men de klarte ikke å få til en løsning, og der nede i Møllergata hvor de satt, skjedde det noe som var galt, og dette har jeg snakket med Yngve Hågensen som var der også. Han var jo ikke sjef i LO, men han var med og hjalp til mellom disse. Jeg har et bestemt inntrykk av at en av de tingene som sviktet der nede, og som gjorde at Kraby ikke bare juksa da han fortalte meg at det går mot en løsning. Jeg tror altså at det reelt sett var på vei mot en løsning. Men Bjørn Haug fikk ikke tak i det. Han var helt utslitt av det som hadde skjedd, det fortalte han om da vi begynte meglingen. Han er jo vanligvis den som holder ut lengst, og brukte også en sånn teknikk på meglingen for å holde folk oppe. Han selv tålte så mye søvnløshet, derfor brukte han det. Men da vi startet meglingen, sa han: ”Åh, nå er jeg uopplagt. Tror dere ikke det at en eller annen gal dame som vi har hatt en sak gående med i mange år, driver og ringer meg om natten. I natt ringte hun meg klokka tre, og jeg fikk ikke sove etterpå.” Så han startet meglingen med å fortelle meg at han hadde ikke sovet natten før lenger enn til klokka tre. Jeg har hørt bekreftelser fra en del mennesker på at når det gikk galt der nede i Møllergata, var det egentlig meningen at det skulle løses, men Bjørn Haug fikk ikke tak i det. Så han ga opp og sa at ”nå gir jeg opp”. Du vet at det skal ikke mye til sånn, og så er det ingen som tør å stikke hodet frem og si ”vent litt”.

Jeg har ligget masse, masse våken om natta i årevis, har jeg nær sagt, og tenkt på hva det var jeg kunne ha gjort alternativt? Jeg mener fortsatt at jeg kunne ikke ha sviktet hele opplegget ved å gå ned og lage en avtale. Men det jeg har kommet til, er at hvis jeg da hadde vært våken nok og opplagt nok til at jeg kunne tenke klart, og kanskje hatt litt mer trygghet og erfaring enn jeg hadde på det tidspunktet, så skulle jeg bare gått ned til Bjørn Haug og Skytøen og sagt: ”Dette har gått galt. Vi har hatt et opplegg som skulle få en løsning der nede, og så skulle vi ha en løsning, men her har det gått galt. Jeg mener at vi ikke kan sende landet ut i en sånn storkonflikt som dette. Nå henstiller jeg til dere to om at vi går hjem og legger oss, og så begynner vi igjen i morgen klokka ti. Og så forhandler vi videre.” Det er ikke sikkert at Bjørn Haug og Skytøen hadde fått til det. Men hvis det hadde vært mitt utspill, så hadde jeg i alle fall hatt en bedre situasjon, og det har jeg tenkt mye på at det var det jeg skulle gjort. Men jeg hadde jo da drevet og meglet fra – jeg tror dette var mandag kveld, og vi hadde begynt søndag morgen. Så vi hadde i alle fall meglet hele søndag og natt til mandag og var kommet ut på begynnelsen av neste natt. Jeg var dødstrøtt, og det var de andre også.

Bergh: Et annet perspektiv på dette hvor du i og for seg ikke trenger å påta deg noen dårlig samvittighet, er jo det at kravet fra Arbeidsgiverforeningens side var ganske ekstraordinært, altså å fjerne lavlønnsgarantien – en ting som LO hadde satt veldig enorm prestisje i og etablert i sitt fundament i bedriftspolitisk tenkning. Så det var nærmest et angrep mot et system. I LO ble det også kobla sammen med Krabys utspill for mer desentralisert lønnsdannelse. Han holdt dette berømte foredraget sitt i Polyteknisk Forening året før. Så i utgangspunktet var det jo mye usikkerhet og spenning i forholdet, og det kunne lett oppleves som et mer prinsipielt angrep mot et system dette fra Arbeidsgiverforeningens side.

Glad: Men –

Bergh: Det kan forklare noe av utfallet.

Glad: Ja, men i den grad det var det, kan du si da at jeg var også med på feilvurderingene, fordi dette var en grundig diskusjon. Opplegget for det oppgjøret var jo behandlet i sentralstyret hvor jeg satt. Jeg var ikke det tidspunktet kommet inn i arbeidsutvalget ennå, det var straffen jeg fikk for å kaste Kraby at de ville ha meg inn i arbeidsutvalget. Men på det tidspunktet vi vedtok det – og jeg tror at du må modifisere litt på ambisjonsnivået, for jeg tror at det man var ute etter, var i all fall å få noen justeringer på de garantiordningene som de hadde, og det fikk de faktisk også. De fikk noen, tror jeg, fordi disse karene fra Hotell og restaurant, fikk etterpå noe ut av det oppgjøret som de mente var positivt. Så jeg tror at målsettingen ikke nødvendigvis var å bli kvitt alt som het lavlønnsgarantier, men å få litt mer fornuftig innretning på det.

Espeli: Men denne –

Glad: I alle fall har jeg fått høre av veldig mange, inklusive Yngve Hågensen, at da det sprakk der nede, var man på vei til å justere litt på dette på en måte som også forbundene var innstilt på at de kunne være med på, for at det skulle bli noe ut av det der. Så jeg holder fast ved at mine kilder legger mye bebreidelser på Bjørn Haug for at det ikke ble avtaler den kvelden i Møllergata.

Espeli: Det er jo mye som er skrevet, jeg kan ikke alle detaljene her, men her er jo en av fremstillingene som er gjort om dette, og han har ikke snakket med deg. Han –

Lange: Kan du si hvem du –

Espeli: Ja, det er Torgeir Aarvaag Stokkes doktoravhandling. Det bildet han gir, er at det interne samholdet i Arbeidsgiverforeningen var blitt satt på alvorlige prøver både i 1982 og spesielt i 1984. Så i lønnsoppgjøret i 1986 måtte det bære eller briste i en viss forstand fordi det var fare for samholdet internt i Arbeidsgiverforeningen, og det var en av hovedgrunnene til at man la opp denne dristige strategien.

Glad: Det var i alle fall en av hovedgrunnene til at MVL aksepterte det, for tidligere ville MVL aldri akseptert dette. Du kan si det var en vanskelig beslutning å være med på at vi skulle stille oss til disposisjon for disse lavlønnsfagene. Så han har helt rett i det han beskriver der om at det var bygd opp et press på oss om at nå måtte MVL også vise at de er en del av fellesskapet.

Espeli: Og at opptreden til MVL i 1984 hadde lagt grunnlaget for at dere var villige til å gjøre det i 1986.

Glad: Ja, da lurer jeg på om det var 1984. Jeg kan ikke skjønne hva vi egentlig gjorde galt i og hva vi ble kritisert for i 1984? Hva skulle det være da? Jeg ville tro det var før, jeg. At vi kanskje hadde glidd ut litt på et eller annet, men i 1984 kan jeg ikke tro at vi gled ut, for da sto vi jo fast på ikke å gi arbeidstidsforkortelsen. Det var vi som da tok støyten med å si nei til arbeidstidsforkortelsen i 1984, til tross for at Hydro og Standard het det vel da, STK, hadde glidd ut litt. Jeg kan ikke huske at det var noe, for i 1984 var jeg med, i 1982 var jeg ikke med, og jeg vet ikke om MVL gjorde noe som ble kritisert da. Men uansett er beskrivelsen

riktig, for MVL var på mange måter i arbeidsgiverfellesskapet veldig ofte kritisert for å ha gjort både det ene og det andre. Det var jo egentlig gamle ting. For eksempel nevnte jeg dette med at verftene gikk fra akkordsystemet og sånn, det var jo også andre bransjer som var misfornøyd med at man forlot det gamle systemet.

Det er min versjon av lockouten. Så satte jeg kniven på strupen på at vi ikke kan sitte og vente lenger enn en uke, og så fikk vi jo etter hvert backing fra alle de andre i Arbeidsgiverforeningen også. Så kom vi i gang igjen og fikk løst det. Oppvasken kom etterpå hvor jeg valgte å gå veldig tidlig og aggressivt ut på vegne av MVL. Det var fordi jeg mente at dette var en så alvorlig historie, og da er vi inne på litt sånn kultur og forholdet mellom LO og NHO og alt det der. Jeg mente at det vi hadde prestert i 1986 med lockouten, kunne på mange måter være veldig ødeleggende for de holdningene til samarbeid og fellesskap mellom arbeidstakersiden og arbeidsgiversiden. Jeg så på det som en dramatisk situasjon og mente dessuten at Pål Kraby hadde gjort en veldig dårlig jobb. Men det var først og fremst dette at for å minimalisere disse effektene på hele samarbeidskulturen i næringslivet måtte vi på en dramatisk måte beklage dette. Og da er det ikke nok bare å stå frem og si at vi er lei oss. Da må vi vise at den som har vært ansvarlig for dette, kan vi ikke bruke lenger. Det var min beslutning først, og så gikk jeg til Hovedstyret, jeg innkalte Hovedstyret i MVL med en gang, og la frem min versjon av hele oppgjøret. Der var det flere som selvfølgelig hadde vært med i vår forhandlingsdelegasjon, så det var mange som hadde vært med og opplevd det samme som jeg. Så fikk jeg hundre prosent backing i vårt hovedstyre på at MVL skulle kreve at det skjedde en utskiftning på toppen i Arbeidsgiverforeningen, og at man samtidig startet på en modernisering av hele Arbeidsgiverforeningen som ville bety at vi skulle få en tillitsmann inn som formann i styret og en annen –

Espeli: Hadde du underhåndssonderinger med de andre store medlemsforeningene?

Glad: Nei.

Espeli: Før du gikk ut i Sentralstyret?

Glad: Nei. Det hadde jeg ikke.

Espeli: Ble dette lekket så de visste at du ville ta dette relativt dramatiske utspillet?

Glad: Nei. Det tror jeg ikke. Vi hadde ikke mange dager på oss, for dette kom veldig kort tid etter oppgjøret, så jeg kan ikke huske at jeg diskuterte det med noen. Den andre store foreningen var Elektrokjemisk, og Kaspar Kielland fremsto jo etter hvert som Krabys hvite ridder, så det ble dramatisk senere oppe på Halvorsbølet. Da han endelig gikk, var det jo Kaspar Kielland som tok ordet og sa at han skal ikke gå likevel. Så det å gå til Elektrokjemisk å si at nå er dette MVLs beslutning, var helt uaktuelt, og jeg snakket ikke med noen andre heller. Men det var et godt forberedt og skrevet innlegg som jeg holdt, så manuskriptet mitt var tilgjengelig for dem som var interessert etterpå. Derfor er Sollis versjon ganske lik min versjon, for jeg gjorde ikke noe for å – jeg var absolutt interessert i at vårt standpunkt i sentralstyret den dagen skulle bli kjent. Det var nærmest et bidrag til, hva er det du kaller det, rehabiliteringen av forholdet til LO. Det var begynnelsen på reparasjonsperioden og for å vise at dette var det vi sto for. Senere har jeg fått æren for at jeg også da la grunnlaget for at det kunne bli et NHO. Det står i denne boka at NHO ville ikke kommet på lufta på det tidspunktet hvis vi ikke hadde fått vekk Kraby, for han var absolutt negativ til det og ville motarbeidet dannelsen av NHO. Så noen mener jo at vi ville aldri fått det til. Men i alle fall ville det tatt

lengre tid. Det var lockouten, men det er jo mange viktigere ting i forholdet mellom LO og NHO som du har tatt opp.

Bergh: Ja absolutt, og du kom jo midt inn i en viktig fase – det var vel i 1991 da du begynte for fullt. Da var man i gang med den diskusjonen som førte til solidaritetsalternativet, og Sysselsettingskommisjonen kom jo omtrent på den tiden. Og resultatet ble en form for sentralisering av lønnsdannelsen ut fra et langsiktig bindende perspektiv som man vel aldri hadde opplevd før i Norge. Så et naturlig spørsmål til det er i hvilken grad du og NHO så dette som det ene riktige grepet i den situasjonen man hadde på 1990-tallet. Man kan jo oppleve det som en ganske skarp kontrast i hvert fall til de mer prinsipielle holdningene som var uttrykt på 1980-tallet med desentralisering av lønnsdannelsen. Nå får man nærmest kontrasten til det, og Norge går lenger i sin sentralisering enn vel de aller fleste andre landene når det gjelder lønnsdannelser. Hvordan var dette for dere? Følte du at dere ble tvunget inn, eller var dette det grepet som naturlig og ønskelig meldte seg?

Glad: Initiativet kom fra Arbeidsgiverforeningen og Egil Myklebust. Solidaritetsalternativet ble i veldig stor grad identifisert som noe Yngve Hågensen og jeg laget og sto bak. Men der vil jeg gi veldig stor honnør til Egil Myklebust. For grunnlaget for den prosessen som endte opp med Kleppe-utvalget og Solidaritetsalternativet, og som varte utover i 1990-årene og fikk etter mitt syn veldig positive virkninger en stund, det var noe Egil Myklebust startet opp allerede mens han var sjef i Arbeidsgiverforeningen etter Pål Kraby, og som hadde utgangspunkt i at vi gjennom 1980-årene hadde vært inne i en forferdelig kostnadsutvikling i Norge. En av de avgjørende forutsetningene han stilte opp for å ta jobben som leder av Arbeidsgiverforeningen, var å få gjort noe med det. Dette begynte med det arbeidet hans, og ambisjonsnivået hans var høyt. Da satt jeg i arbeidsutvalget, og jeg husker at jeg var skeptisk til at han trodde at det gikk an å få til dette som han begynte på da. For da ville han ha LO med på at det var bare tull å drive med disse svære lønnstilleggene. Han fikk folkene sine til å utarbeide noen plansjer som var meget enkle, slik at LO-folkene tok fatt i dem med en gang. Så ville han ha LO med på pris- og lønnsstopp og alt det der som skjedde i 1988 som en del av det. Utrolig nok klarte han å selge dette inn, så det som Yngve Hågensen har fått mye av æren for, det deler jeg med Egil Myklebust. For det var han som hjalp Yngve Hågensen til den pedagogikken som viste at det som teller for oss, det er jo nettoen på dette her. Det er at år etter år får vi kjempestore lønnstillegg, og så kommer inflasjonen og tar oss igjen, og så er reallønnsveksten null. Det var jo i flere år slik, og så ble det spist opp. De enkle illustrasjonene var utarbeidet før lønnsoppgjøret i 1988, tenker jeg, så da begynte det.

Så ble neste utfordring at lønnsstoppen skulle oppheves. Den varte i et år og gikk veldig greit. Det funkete fint, og så satt Egil Myklebust og så på at det var andre året, som vel blir 1990. Men i det andre året begynte problemene å komme med at et samfunn har lønnsstopp, det begynte virkelig å bli plagsomt. Det var jo med nød og neppe at ikke skandalene sto i kø offentlig med hensyn til folk som juksa og sto i. For du klarer ikke å kontrollere at ingen får lønnsvekst, og det var all verdens triksing på høyt nivå i bedriftene og alt sånt. Så da skjønnte Egil at nå må vi begynne å jobbe mot andre alternativer, og derfor begynte vi å arbeide med det. Nå er vi inne på det litt mer generelle om kulturen og samarbeidet mellom LO og NHO og i og for seg MVL og Jern og Metall, og der har vi vært veldig flinke til å ha god dialog, uformelle dialoger, tillitskapende opptredener fra begge kanter og sånt som gjør at vi kunne snakke sammen og begynne å bevege oss.

Da kommer LO med sine tanker om å koble dette mot AFP, pensjonen. Dette er en av de tingene som jeg absolutt må være med på at man i dag kan sette spørsmålsteget ved – skulle vi

gjort det eller ikke? Skulle vi ha prøvd å fighte mot AFP-en? Kåre Willoch er jo kjempekritisk, det ser dere i den boka. Han er kjempekritisk til at organisasjonene overtar en så viktig samfunnsutvikling som pensjonssystemer. Og når man ser resultatet av AFP-en og hvilket problem det er i dag, så må jeg være med på at det kan man diskutere. Men jeg vet ikke om det egentlig ville betydd at man da ikke hadde fått til noe solidaritetsalternativ i det hele tatt, eller om det hadde vært mulig – ja, man vet jo aldri hva resultatet hadde blitt om man ikke hadde gjort det man gjorde. Men da begynte man på den koblingen mot AFP-en, og det var Yngve Hågensens kongstanke at da kunne han klare å få kontroll over LOs holdninger til dette med lønnsutviklinger, få påvirket den og gi dem det isteden. Man må huske på at da vi begynte med dette, hadde han et veldig godt argument i dette at vi ikke hadde noe system for tidlig tilbaketreden fra arbeidslivet. For da ble det dårlige tider og stor arbeidsledighet, og det var veldig mye da at det var disse gamle sliterne som hadde begynt som lærlinger som femtenåringer, og som i en alder av noen og seksti år var de første som måtte gå. Det var jo ikke noe sånt tidlig tilbaketrekkingssystem. Så da gikk det på den måten at de måtte gå på arbeidskontoret og stemple arbeidsledighet, og så hjalp bedriften dem litt, og så fikk de arbeidsledighetstrygd, og så følte de det veldig uverdige. Det var litt av bakgrunnsmusikken for at han tok opp AFP-en. Jeg husker at vi drev lenge og jobba med AFP-betingelsene ut fra at det var disse, og bare de, som skulle omfattes av dem.

Men så glapp det jo for oss, fordi det viste seg etter hvert at Yngve Hågensen, jeg vet ikke om det var bevisst eller ikke, om han skjønnte selv at dette er urealistisk, men lot være å si det til oss, men kom etterpå og sa at ”det går ikke”. Eller om han også trodde at det gikk an, det vet jeg ikke. Men vi var nok litt urealistiske der, for etter hvert viste det seg jo at hele fagbevegelsen sa at du kan ikke lage sånne strikse regler at ikke alle de andre også kan få det. For hvis du holder på dem som begynte som femtenåringer og har stått så lenge at de har vært i arbeidslivet så og så lenge, blir det jo et argument at da er det ingen kvinner som får det. For alle kvinnene har begynt senere, så dette en sånn mannfolkshistorie. Da kom Yngve og sa: ”Dette går ikke, vi kan ikke få dette igjennom.” Ja, så ble det sånn som det ble da.

Bergh: Så for dere var dette noe dere måtte gi for å få lønnsmoderasjon rett og slett?

Glad: AFP-en var i høyeste grad påtvunget som en del av det hele. Men jeg mener den dag i dag at effekten av Solidaritetsalternativet og mange litt sånn randsonebivirkninger – det er mye som var verdt det. Så jeg er nok fortsatt av den oppfatning at arbeidsgiversiden var tjent med at vi fikk til en holdning til lønnsutviklingen i Norge, en sånn markering av de store sammenhengene i økonomien og alt det som kom ut av Kleppe-utvalget med sammenhengen mellom hvordan vi ordner lønnsoppgjørene og arbeidsledigheten og alt det der. Jeg mener at hele den innstillingen som vi hadde til dette, var riktig. Og jeg mener fortsatt det. Jeg ser akkurat med AFP-en at hadde vi klart å unngå at den ble så omfattende og ikke fått de konsekvensene, ville det vært bra. Men selv med den situasjonen vi har nå, så er jeg ikke så sikker på om at det summa summarum ikke var en bra periode. Vi fikk i alle fall tilbake slagkraft i industrien. Det ble en periode i 1990-årene hvor industrien vokste, til tross for at Kåre Valebrokk hadde ertet meg stygt i mange år om at jeg snakket om industriens muligheter. Han mente jo at den var ”gone”. Men det hjalp. Når vi igjen ble konkurransedyktige på kostnadssiden, så skjedde det veldig positive ting i industrien.

Lange: Måten dette skjedde på, fremstår jo som et avvik fra den liberale bølgen hvor en del av modellen gikk ut på å svekke fagforeningenes betydning, særlig med henvisning til England, men også i USA. Men det som skjedde i Norge, fikk en helt annen utforming bygd på den type samarbeid som du nå har beskrevet. Det har fått folk til å snakke om at den norske eller

den nordiske modellen har en spesiell evne til å finne løsninger som bryter med dette allmenne liberale mønsteret, og at det er en slags kontinuitet i sosialdemokratisk forstand som også går tvers igjennom denne perioden. Hva sier du til det?

Glad: Ja, jeg mener at vi har en litt annen holdning til disse tingene både i Norge, Sverige, Danmark og antakelig også i Finland. Selv om jeg alltid synes Finland er spesielle, men Sverige, selv om de under Göran Tunhamar som sjef for Arbeidsgiverforeningen hadde en del markeringer i veldig markedsliberal retning, mener jeg at hvis du går tilbake i dag og ser hvordan det fungerer i Sverige, så er det fortsatt en nordisk holdning til disse tingene. De har ikke noen Thatcher-situasjon der. Og går du for eksempel til Danmark, har de etter min mening vært vel så flinke hvis du ser på hva Dansk Industri og Hans Skov Christensen som leder har fått til. I Danmark har de jo ikke Næringslivets Hovedorganisasjon, der har de jo det samme, men det sitter i Dansk Industri, og de har en ordening med at arbeidsgiverforeningen i Danmark jo styres av forbundene. Dansk Industri har over halvparten av styremedlemmene. Så dansk arbeidsgiverforening er da egentlig underlagt. La oss si at jeg nå er tilbake i 1997/98. Da forsøkte arbeidsgiverforeningen å yppe seg i et oppgjør og ta noen beslutninger uten å konsultere Dansk Industri, og da gikk Pedersen, Paul Pedersen. Da måtte han gå, for Hans Skov Christensen som hadde vært sjef i arbeidsgiverforeningen, men som skjønnte at nå blir Dansk Industri stedet å bestemme, gikk over og ble direktør der, og så ble hans nestkommanderende sjef i arbeidsgiverforeningen. Så prøvde han å yppe seg, og så måtte han gå fordi han hadde opptrådt utenom Dansk Industri. Men Dansk Industri har på mange måter klart på en veldig vellykket måte å forhandle med LO. Det heter ikke LO, deres motpart er ikke direkte LO, den heter, ja –

Espeli: Kartell?

Glad: Jo, men den har to bokstaver. Akkurat som DI har de to bokstaver på den. Men jeg synes at mange år nå har de klart å holde en veldig fornuftig lønnsutvikling i Danmark. De har klart å opprettholde og har hatt en vel så imponerende utvikling av sitt næringsliv og sin økonomi som vi har hatt i Norge. Den danske krona har jo gått enda bedre til tross for at vi har oljen og alt dette her. De er også en eksponent for at man lar konkurransen utsett næringsliv lede an. Så det hovedprinsippet som dere har med i boka her, og som jeg har noen synspunkter på, er at det er bra hvis du kan klare det på en måte som setter fellesskapets interesser i forsetet, og som klarer å bruke det som Yngve Hågensen kaller kollektiv fornuft, og som dere også har spurt hva jeg mener med – hvis du klarer å få det til å funke, så er dette en god modell etter min mening. I alle fall for små land som har en relativt god kultur for fellesskap og samarbeid, er dette all right. Om man skulle mene at det er ikke bra nok – jeg kan være med på å diskutere at et alternativ er i mye større grad å la konkurransen og den internasjonale konkurransen slå fullt inn og la bedriftene selv passe på kostnadene sine. Så vil det som skjer i bedriftene, etter hvert måtte tas hensyn til av en regjering som er avhengig av å tjene penger. Og da kommer min fallback-position på disse diskusjonene, nemlig at om du skulle mene at det var riktig å bruke markedet og konkurranse i større grad også på arbeidsmarkedet og lønnsutvikling, så må i alle fall vi i Norge være forsiktige. For vi har så mye penger at du ville se at vi ville bruke oljepengene som smertestillende og til å dope oss ned med det og sørge for at vi ikke tok konsekvensene av hva denne konkurransen og våre dumheter førte til, så lenge vi har oljeøkonomien og ikke kan basere oss på at vi blir straffet hvis vi gjør de gale tingene, for da kan vi gjemme bort det i årevis.

I min tid i NHO, de ni årene i NHO, ble jeg hvert år i januar alltid intervjuet av Næringslivets Ukeavis om hva som er de viktigste oppgavene i året som kommer. Og hvert år svarte jeg at

den største oppgaven for NHO er å klare å få forståelse i samfunnet rundt oss for at vi må ta vare på industriens konkurranseevne i et samfunn som i en lang periode kommer til å ha nok penger. Men vi alle er enige om at vi ikke ønsker et samfunn hvor vi bare bruker oljepenger på å kjøpe alt mulig utenfra. Vi ønsker å ha en konkurransedyktig industri. Det er fornuftig ut fra en langsiktig målsetting om å ta vare på verdiene. Og etter min mening er det også en del av den kulturen vi ønsker oss i samfunnet, å være med i et internasjonalt konkurransemiljø og vise at vi har kompetanse til å kunne konkurrere. Da må vi bruke oljepengene på en slik måte at det blir mulig for industrien å klare å henge med. Og da er du tilbake til lønnsoppgjør, rammebetingelser, skatteordninger og alt sammen. Jeg har svart hvert år at den største utfordringen for NHO er å hjelpe til med å få forståelse for dette.

Det jeg er mest lei for de siste fire årene, er at Jens Stoltenberg har fraveket den samme hovedoppgaven. Det er ikke veldig galt det som skjer, men han har latt seg friste og overtale av Jan Davidsen og Gerd Liv Valla til å ta bort alt konkurransepresset i offentlig sektor og slutte å godta at man skal sette ut ting på anbud, og tvert imot stoppe en del prosesser som var i gang. Jeg vet for eksempel at Skattedirektoratet hadde laget et opplegg for å begynne å konkurranseutsette en del av sånne subsidiære tjenester – da tenker jeg på enkle ting som renhold, kantiner og den slags. Og her på Universitetet skjer det ingen ting. Det er ikke lenger noe press på at dere må effektivisere og ta i bruk også det midlet som konkurranseutsetting er. Det er jeg veldig lei for fordi han Stoltenberg sto for noe annet. Men så sier han når du snakker med ham om det: ”Ja, men i min første regjering var jeg jo ute hele tiden og forklarte hvorfor vi måtte fortsette å ha krav til effektivitet, og vi måtte være forsiktige med hvordan vi brukte oljepenger. Og hver gang datt jeg en prosent på gallupen – hver gang jeg hadde vært ute. Så jeg kunne jo ikke fortsette med det hvis jeg ville være statsminister.” Så har han byttet om, og det har han jo lyktes med så langt. Jeg tror og håper selvfølgelig at den pendelen på et eller annet tidspunkt svinger tilbake.

Men en av de tingene jeg akkurat nå er veldig lei for, er at man i finanskrisen og det hele fremstiller det som at det er så veldig fint at vi har en stor offentlig sektor i Norge, for da ser vi hvor trygt det er. Men så kan man spørre seg hvordan går det i det lange løp hvis alle skal ha trygge, greie jobber i offentlig sektor og ingen lenger skal behøve å konkurrere. Vi har jo sett det før, vi har sett det i Øst-Europa. Men jeg er jo overbevist om at det skjer ting etter hvert som gjør at dette blir mer synlig.

Espeli: Men tilbake til 1990-tallet. Samtidig som du nå har argumentert for denne løsningen med sentraliserte lønnsoppgjør, utformet jo NHO prinsippdokumenter som nettopp tok sikte på å desentralisere lønnsdannelsen, og at lønnsforhandlingene primært skulle skje i den enkelte bedrift. Var dette da liksom bare en ideologisk ytring uten praktisk betydning? Hva er forholdet mellom disse to?

Glad: Ja, da fristes jeg til å sitere denne religiøse avholdsmannen på Sørlandet som sa: ”Jammen dere. Dere kan jo ikke være avholdsfolk, dere, for Jesus gjorde jo vann til vin”. ”Ja, me vet det, men me liger det ikke,” sa han. Men det er noe av det altså. For det første er det jo klart at det er mange forskjellige holdninger rundt omkring i hele medlemsmassen til NHO. Det er mange mennesker som mener at NHO må stå for litt av dette med konkurranse, og det er ikke helt lett å selge dette at du må tilpasse deg på grunn av oljeøkonomien og sånt. Det er jo mange som mener at vi burde basere oss på markedet og konkurranse, og at bedriftene må ta ansvar for lønnsutviklingen selv og bli straffet, og så må samfunnet tilpasse seg.

Espeli: Hvor er de talsmennene primært i NHO-systemet?

Glad: Blant tillitsmenn, men jeg kan ikke plukke ut noen spesielle bransjer. Det dukker opp, og så er det også i alle fall en del av saksbehandlerne i NHO som skulle ønske at vi var mer i tråd med Viktor Norman og liberalisme og Dagens Næringsliv og sånn. Så på en måte kan du si at det er litt pysete at vi ikke er helt tydelige og klare på dette. Men det er jo også noe av dette at samtidig som vi driver med Solidaritetsalternativet og prøver å få et opplegg som gjør det mulig å bruke litt kollektiv fornuft, så skal vi også gi et klart budskap til bedriftene om at dere er selv ansvarlige for bedriftens kostnadsutvikling, og dere har jo lokale oppgjør. Det er nok av eksempler på bedrifter som egentlig ikke har grunnlag for å gi så høye lønnstillegg som de gjør, og vi må jo på en måte markere at vi forventer at bedriftene skal ta ansvar for sine egne kostnader.

Men du peker på en litt sånn øm tå i måten vi håndterer dette på, og jeg tror aldri NHO klart og tydelig har sagt akkurat hvor grensene går, og akkurat hva de mener. Jeg har for så vidt vært mer opptatt av – og det var vi litt inne på i stad – at man på LO-siden i større grad burde ta ansvar for at dette som vi kaller frontfagsmodellen, og som er overraskende godt akseptert også utenom og faktisk i disse dager synes jeg også i offentlig sektor på en måte, at vi har noe vi kaller frontfagsmodellen i Norge. Det er bare det at den frontfagsmodellen er jo ikke utviklet på en sånn måte at den egentlig har full troverdighet.

Et annet litt sånt ullent punkt i hele debatten er når vi går ut fra NHOs side og sier at nå er vi ferdig med verkstedoverenskomsten som er gjerne den som kommer først, der ligger rammene slik og slik. Det er jo rammer som vi har diskutert i oppgjøret sentralt, men som ennå ikke er bevist gjennomført ute fordi de lokale oppgjørene vil avgjøre det. Så den ideelle situasjonen ville for meg ha vært at størstedelen av alle de bedriftene som virkelig er utsatt for internasjonal konkurranse, klarte å samle seg i en frontfagsmodell sånn at det virkelig ble slik at her forhandler de som er utsatt for internasjonal konkurranse. Da måtte man slått sammen flere tariffområder, og jeg skulle gjerne sett at de hadde rendyrket litt at det virkelig var de som hadde konkurranse. Hvis dette hadde vært mulig – men dette er bare mulig i teorien, for i alle fall alle de gangene jeg har forsøkt å diskutere det med Yngve Hågensen eller Bjørndalen, så sier de: ”Ja det høres veldig fornuftig ut det der.” Men så går øyene i kryss når de begynner å tenke på hvordan de skulle få det til. De skulle jo da både kjørt frem i mye større grad det som er konkurranseutsatt sektor i en front, og så skulle man ha gjennomført hele lønnsoppgjøret inklusive bedriftsvise tillegg fort slik at når man kunne gå ut og si at dette er rammen, så var det troverdig som en målestokk.

For det som har skjedd mange ganger når arbeidsmarkedet er veldig anstrengt og tempoet i lønnsøkningen er høy, er jo at man går ut og sier at verkstedoverenskomsten er ferdig og rammene er sånn og sånn. Så kommer offentlig sektor inn, og så kommer de litt høyere. Ut på vinteren en gang kommer tallene fra de endelige oppgjørene etter at de lokale oppgjørene er over, og så viser det seg at nei, det var jo industrien som vant allikevel fordi de lokale oppgjørene er jo høyere enn vi hadde forutsatt og alt det der. Jeg hadde nær sagt at frontfagsmodellen er allikevel såpass akseptert som den er, og at den fortsatt er med på å moderere holdningene, til tross for at den er langt fra perfekt.

Bergh: Men dette peker jo litt tilbake på det bildet du tegna av 1990-årene hvor det må ha skjedd en betydelig tilnærming i tenkning mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene. Og interessant nok knyttet du det dels til Myklebust-navnet, men jeg går ut fra du selv også hadde personlige erfaringer med hvordan man utviklet en felles forståelse av utfordringene, og den direkte personlige kontakten med Yngve Hågensen der må jo ha vært reelt sett viktig for den tilnærmingen mellom de to store i norsk arbeidsliv. Man

kan jo spørre om du opplevde Yngve Hågensen som en motpart, altså som en som representerte noe annet enn deg selv, eller sto dere stort sett for det samme og representerte de samme interessene og utfordringene?

Glad: Ja, i veldig stor grad representerte vi holdninger som i realiteten viste at vi er i samme båt. Det var den overordnede innstillingen hos oss begge. Vi er i samme i båt, og vi må lære oss å håndtere dette. Men særlig når vi kommer inn på politiske prioriteringer og sånn, så kommer det selvfølgelig frem en del ting når vi diskuterer, at vi har litt forskjellige holdninger. Men hvis Yngve Hågensen var helt fri og ikke ble sitert noen steder, ville han langt på vei være enig med meg i at det var bekymringsfullt hvis man nå skjærer hele offentlig sektor fra konkurranse og ikke tar i bruk disse mulighetene. Og for ikke å snakke om Bjørndalen, han turte jo av og til å si det offentlig på vegne av Fellesforbundet at det måtte konkurranse inn på andre steder også. Han ble jo tatt av Davidsen og Valla – han fikk jo tatt igjen med Valla etterpå, men han ble nesten ekskludert fra det gode selskap der nede i Valla-tiden fordi de syntes han liksom ikke var på linje.

Men jeg er jo også enig i at det har en viss betydning i hele dette bildet, at partene i arbeidslivet har en god relasjon, og at forholdet mellom Yngve Hågensen og meg i den tiden vi opererte som motparter, var veldig positivt, og vi utviklet etter hvert en veldig stor grad av fortrolig åpenhet, ikke sant. Hvert lønnsoppgjør ble behandlet først i badstua oppe på Klækken, hos Elkem, hva het det, Opperud Gård? Det var ikke sånn at vi gjorde oss ferdig med alle de vanskelige tingene, men vi behandlet prinsippene og situasjonen og diskuterte AFP og hva som var målsettingen overfor regjeringen og sånn. Men det var ikke sånn at vi var ferdig med oppgjøret når vi gikk derfra. Men vi visste hvor vi hadde hverandre, og det skjedde at vi kunne konstatere at vi måtte inn i en fight. Den eneste virkelig store fighten jeg husker at vi hadde i et lønnsoppgjør som vi ikke fant noen moderasjon eller noen sånn mellomting på, det var LOs krav, kan det ha vært i 1999 tro?

Bergh: Den ettårige videreutdanningen?

Glad: Ja. Ettårig videreutdanning. Da ville LO ha, Yngve Hågensen med EL & IT Forbundet som backing, tror jeg. De ville ha et fond som skulle samles opp av arbeidsgiverne og være til disposisjon for fri søkning. Det ville så å si bli en skatt som ville pålegges arbeidsgiverne, og så ville det fondet dele ut helt uavhengig av hvilken arbeidsgiver det kom fra. Han har sagt til meg etterpå at hvis han hadde fått med seg delegasjonen sin, så ville han tatt konflikt på den saken. Det synes jeg høres rart ut, men han har faktisk sagt at han var veldig lei seg for at Fellesforbundet og stort sett de fleste forbundene mente at dette ville ikke medlemmene forstå at de skulle streike for. For det å gå på skolen var det ingen som hadde lyst til.

Bergh: Nei, det var vel litt av en personlig hjertesak for Hågensen.

Glad: Ja, han hadde veldig backing fra EL og IT, tror jeg, og kanskje noen andre sånne typiske kompetanseutdannings- eller videreutdanningsforbund. Men det er den eneste gangen jeg husker at vi hele tiden sa: ”Nei, det blir ikke.” Han forsøkte seg, for han visste jo aldri helt sikkert om vi virkelig mente det. Det er liksom grenser for hvor åpenheten kan gå også, så du er aldri helt sikker på om det nå blir trussel om konflikt. Men vi hadde hele vår periode et veldig tillitsfullt og åpent forhold, vi dro jo på tur til New Zealand sammen, med koner.

Bergh: Et annet område hvor dere også fant sammen, var jo rundt sykelønnsordningen og spørsmålet om inkluderende arbeidsliv. Dere hadde en forsøksordning som ble etablert tidlig

på 1990-tallet. Det er da regjeringen forsøkte seg første gang med å endre på sykelønnsordningen. Det er også en lang linje der inn i neste årtusen.

Glad: Ja. Det er riktig det. Men der kom nok de største bruduljene etter min tid da de forsøkte om igjen og om igjen på å øke arbeidsgiverperioden. Valla gikk i spissen for arbeidsgiverne, da ble det virkelig månelyst.

Bergh: Men det er jo nok et uttrykk for at det utviklet seg på 1990-tallet et slags politisk fellesskap, vil jeg nesten kalle det, mellom partene i arbeidslivet som i noen grad sto i opposisjon til i alle fall enkelte holdninger på politisk nivå.

Glad: Det er ikke tvil om det.

Bergh: Tydeligst er jo det formulert gjennom Willochs kritiske holdning til hvor mye av politikken som ble overført til den såkalte korporative kanalen. Han er veldig krass, ekstremt krass egentlig, i mye av sin kritikk. Den ble også formulert i dette heftet om NHOs 20-årsjubileum. Da har jeg bare lyst til å lese et par setninger og høre om du har noen kommentar til det. Det er først og fremst LO og NHO det dreier seg om dette her. Han sier blant annet her: ”Det ikke kan være demokratisk å overføre makt fra folkevalgte forsamlinger som representerer hele folket til organisasjoner som bare representerer deler av det.” Det er altså prinsipiell demokratikritikk. Og så fortsetter han: ”Fagforeninger og næringsorganisasjoner er riktignok dyktige til å kamouflere sine særinteresser som samfunnsengasjement, men det er en del av deres natur å bruke sin makt til å skaffe sine medlemmer fordeler på andres bekostning.”

Glad: Der kan han ha hatt i tankene AFP, det at vi laget en avtale på det med sykelønn, og ganske sikkert også kraftkrevende industri og diskusjonen om kraftpriser opp igjennom. For det har jo vært en kjepphest hos Willoch at industrien presser på i en helt urimelig grad og forlanger priser som er veldig forkastelige – sett fra regjeringens side altså. Så jeg skjønner jo at dette kan være et diskusjonstema. Jeg skal ikke si at akkurat sånn som vi gjør det i Norge, er den riktige balansen mellom hva partene i arbeidslivet skal forsøke å påvirke og hva de skal ligge unna, og si: ”Nei, dette får politikerne ta.” Jeg vet ikke, men jeg er i alle fall enig i at når det gjelder AFP-en, så kan det diskuteres om det er skapt så store problemer at vi må kritiseres for hva vi har vært med på. Så langt kan jeg godt innrømme det. Men samtidig blir det å ha meninger om hva som er mest demokratisk og alt det der, litt utflytende for meg. Det er klart at når du først er politiker og sitter på Stortinget eller i regjering, så skulle du ønske å bestemme alt. Men vi snakker om våre interesser, og vi jobber med våre interesser. Det er jo det han gjør også. Så det er vel sånn det blir da, at vi er uenige om enkelte ting.

Og da er vi tilbake til den nordiske modellen. Summa summarum må jeg si at de siste 10–15 årene har vært overraskende bra for både Norge, norsk næringsliv og hele Norden. Det er kanskje på en måte morsommere fordi vi har den oljen som forstyrrer litt i bildet, slik at det er litt vanskeligere å bedømme oss. Men når du ser på hva finnene har fått til, og hva danskene har fått til, og til dels svenskene, det er vel de som ikke har fått til mest, så er det jo utrolig hvor godt de har hevdet seg. Finland er vel vinneren, men også Norge. Når du singler ut og ser på næringslivet i de siste 10–15 årene utenom oljen, er det veldig mye bra resultater. I Norge er det mange spesielle ting som har skjedd, men jeg velger å tro at den konkurransesituasjonen som bedriftene befinner seg i nå med de teknologier som kommer av robotisering, IT, internasjonal informasjonsvirksomhet, fleksibiliteten, omstillingsevnen og alt det der, har vist at det er noe vi i Norden får til bedre enn mange andre. Det er en, skal vi si,

motpol til den ordningen som japanerne har med å gå inn i en problematisk situasjon. Jeg mener at noe av forklaringen på det der er en forandring i konkurranseparameterne for industrien, næringslivet i den internasjonale sammenheng. For japanerne var gode da de kunne bygge større og større stålverk og større og større skipsverft og planlegge over 10–20–30 år og spy ut. Det er det samme med kameraer og alt det der. Men så har mulighetene og teknologien gjort det mulig å bli mye mer kunde- og markedstilpasset, og det er mye større krav til fleksibilitet. Det kameraet du laget i fjor, er ikke lenger godt nok, for nå er det noen andre som kommer med et kamera som er enda bedre. Du har noen mobiltelefoner og sånn som jo forandrer seg fra måned til måned omtrent. Og kundene forventer dette. Noen har klart det, du kan vel si at deler av japansk industri har hengt med nokså bra. Toyota på biler har vel fulgt med sånn noenlunde.

Men det er noe her som jeg tror har å gjøre med litt grunnleggende kulturelle holdninger som ikke bare er industrikultur, men også samfunnskultur, og som har lange tradisjoner for å slippe til. Jeg tror ikke man skal overdrive det som vår nåværende regjering liker å fremheve som en årsak til alt dette, nemlig den tryggheten som kommer av vårt velferdssamfunn, og som gjør at man godtar større grad av omstillinger og sånn, for man har en grunnleggende trygghet. Jeg velger i større grad å peke på de holdningene som er i forholdet mellom topp og bunn, evnen til å ha dialog, kommunikasjon, åpenhet, tillit. Dette tror jeg har å gjøre med en lang tradisjon. Det er ikke slik som i mange andre land at ledelsen bestemmer hvordan ting skal være, og så blir det gitt direktiver, og så gjør man det man blir bedt om å gjøre. Vi har i mye større grad tradisjon for at vi tar med alle i bedriften på å løse oppgavene på best mulig måte. Vi delegerer. Vi har kultur for å delegere i Norge. Dere må jo gå dypere inn i dette her etter hvert, for dere driver jo med historie. Men jeg vil anta at dere kan finne tilsvarende ting veldig langt tilbake i våre nordiske kulturer, med noe av det samme som dette at det er kortere vei fra ledelse til utførelse, det er kortere vei fra topp til bunn i organisasjoner og samfunnet for øvrig. Det tror jeg er en viktigere forklaring enn akkurat dette at vi har arbeidsledighetstrygd, gratis sykehus og alt det der.

Espeli: Du ser ikke noen kobling mellom velferdssamfunnet og denne tilpasningsevnen og kommunikasjonsevnen?

Glad: Jo, jeg aksepterer at det er en helhet her, og at det er ikke noe galt i det. Men jeg mener at dette går lenger tilbake enn at vi hadde opparbeidet et sånt godt velferdssystem. Jeg har aldri sett at norsk fagbevegelse har protestert mot innføringen av nye maskiner eller innføringen av mer konkurransedyktige prosesser. Jeg opplever at vi i Norge i mye større grad er sammen om å finne ut hvordan vi skal lage bedriftene best mulig og konkurrere. Og det er ikke noe som har kommet etter at vi fikk et veldig godt utbygd velferdssystem. For hvis du går tilbake til mellomkrigstiden, så har det egentlig vært veldig greit i Norge at hvis ledelsen kommer og sier at nå kan vi få tak i noen maskiner som gjør jobbene deres, ja, så blir det ikke sittnedstreik. Det kan det bli i Posten og andre steder, men i bedriftene har man tradisjon for at vi godtar at vi må gjøre dette på en mest mulig effektiv måte. For eksempel hvis du går inn til LO og sier at nå har vi problemer her, folka vil ikke helt være med på at vi må ta i bruk disse nye teknologiene – det er jo lite av sånne problemer, men la oss si at du merker at det er noen problemer i en bedrift, så kan du faktisk gå opp til fagbevegelsen og be om hjelp til å fortelle disse gutta at ”skal du bygge et skip, så må du bygge det skipet på en mest mulig effektiv måte”. Så dette er for meg mer grunnleggende enn at du akkurat kan skryte av at nå har vi –

Lange: Da passer det kanskje å ta en liten pause før vi går over til din egen erfaring med denne typen omstillinger i Kongsberg og på Raufoss, som du kanskje også gjerne vil snakke litt om.

-----**Pause**-----

Lange: Ja, da kan vi gå tilbake til Raufoss og omstillingen til en mer høyteknologisk konkurransedyktig industri som du har snakket om, og som du jo selv har vært inne i, også på mer direkte vis på oppdrag for myndighetene. Dine refleksjoner om dette, både om betydningen og bakgrunnen for disse prosessene og de holdningene du har møtt i den sammenheng, er av stor interesse.

Glad: Ja, jeg tror for så vidt ikke at jeg behøver å lage dem så veldig lange, for mye av det er jo allerede analysert og beskrevet. Men det som skjedde, var at Aker-omstillingen ble oppfattet som veldig vellykket, og det var utover i 1985 at den begynte å vise seg i form av at vi begynte å tjene penger igjen, og Aker ble sett på som en slagkraftig offshore-bedrift. Da er vi kommet ut i 1986. Det var jo høsten 1986 at Finn Kristensen og Per Grimstad bestemte seg for at dette går ikke lenger. Da er vi på Kongsberg. Nå må det skje noe.

For å ta det litt inn i det store bildet var det jo en holdning til de gamle 1970-årene som hadde endret seg gjennom Willoch-perioden, og så var Gro kommet tilbake i 1986. Men da hadde kulturen og aksepten av den blitt med også i Arbeiderpartiet så du kan si at det at vi fikk et regjeringsskifte, bare fortsatte dette. Fra da av var jo Gros parole at vi må effektivisere, vi må sette krav også til offentlig sektor, statsbedrifter og alt. De må prestere, vi kan ikke leve videre med det. Det har selvfølgelig å gjøre med den økonomiske situasjonen som avtegnet seg da oljeprisen falt. Da så man jo at vi var helt ute å kjøre. Så kom den holdningen inn, og så bestemte de seg for at dette kan vi ikke være med på lenger.

Da så styret og Qvenild for n-te gang kom og skulle ha enda mer penger, så sa de stopp og ba styret om å trekke seg. Så skulle han ha nytt styre. Og da husker jeg at det sto masse i avisene om alle problemene med Kongsberg og hvor håpløst det liksom var. Ja, det kom frem hvilket milliardsluk det var år etter år og alt det der. Så da satt jeg med Kjell Kran og drakk kaffe og spiste smørbrødene våre, og vi leste overskriftene. Da sa jeg til Kjell: "Du Kjell, hvem er det han får til å ta den jobben der? Det er vel ingen som frivillig går inn og begynner å mase med det der." Nei, det var han helt enig i at det der skulle han ikke ha noe med å gjøre. Dagen etter ringte Finn Kristensen og sa: "Du Karl, jeg trenger hjelp her. Nå må vi ta inn noen som kan begynne å bevege ting." Og nær sagt mot sunn fornuft tok jeg den jobben.

Jeg har oppdaget etter hvert at jeg dessverre har en sånn personlig svakhet for at når utfordringer dukker opp, er det veldig fristende å forsøke om man kan klare å ta dem. Og det gjorde jeg da. Så ble jeg styreleder der i november 1986 og så jo at her var det i grunnen for meg helt naturlig å falle ned på omtrent samme medisin som jeg hadde brukt i Aker, nemlig at man bestemmer seg for hva det er vi skal drive med videre og hva er det vi ikke kan drive videre i egen regi. Da var jo i tillegg finansieringen helt kritisk– vi visste ikke hva vi kunne klare å finansiere. Men mitt utgangspunkt var å be styret allerede 7. januar 1987 om å bestemme seg for en strategi hvor vi bare beholder det vi er nødt til å beholde fordi vi er

forsvarsindustri som staten ønsker å eie, og så ser vi om vi finner nye eiere til resten. Det var veldig nærliggende for meg å ende opp med det fordi vi hadde gjort det i Aker, og det hadde latt seg gjøre der med de aller fleste bedriftene. Jeg visste jo ikke da hva vi ville klare på Kongsberg, men jeg tenkte at det er det vi må, det er det vi må jobbe med.

Espeli: Hadde du fått *carte blanche* av Kristensen?

Glad: Nei. Jeg ville ikke plage ham med sånne ting i det hele tatt. Det var tvert imot slik – og det har jeg hatt glede av i flere andre jobber også – at jeg tenkte litt på hva er det du skal bry disse politikerne med? Hva er det de bør være involvert i og vite? Hadde Røkke skjønt det samme, hadde han samarbeidet mye bedre med Brustad rundt dette siste som skjedde i Aker, slik at det ikke hadde blitt så pinlig for dem. Sånn bør man egentlig tenke når man jobber med departementet som oppdragsgiver. Da bør man ha en viss forståelse for at deres forståelse av industrien er begrenset, og ikke bruke dem mer enn det de bør brukes til. Når det gjaldt problemstillingene rundt strategien, var det helt klart min mening at dette burde komme til departementet bare som ferdige beslutninger fra styrets side, og så tar vi ansvaret for at dette står vi på. Jeg skal fortelle en liten historie etterpå som gjelder Jernverket som satte dette litt på spissen.

Men på Kongsberg var min personlige hovedbegrunnelse for å begrense det til det som var forsvarsindustri, at jeg så at organisasjonen var kjørt. Det var for lite kvalitet i organisasjonen, de klarte ikke dette. Så en grunn til at vi skulle finne nye eiere, var å avlaste denne organisasjonen for alt slikt. For hvis vi skulle velge ut flere interessante områder, ville det forutsette at vi klarte å bygge opp en ny ledelse som skulle ta det, og da tenkte jeg at hvis det kommer inn nye eiere, så kommer de også med ledelse. Så det var riktig av oss å overlate. Vi hadde allerede første styremøte midt i desember, tror jeg, og andre styremøte 7. januar, og da besluttet vi at vi holder på forsvarsindustrien, og så begynner vi en prosess med å finne nye eiere til resten. Det besluttet vi allerede da. Så fikk vi hjelp av han, hva er det han heter da? Vi fikk utlånt ham fra Statoil, for viseformannen i styret var Henrik Ager-Hansen fra Statoil, og han sendte bud på Espedal, en sånn råtass i Statoil som hadde veldig fart på seg, og som het Tor Espedal. Han ble tatt inn som innlånt administrerende og kom allerede i januar, tror jeg. Han fikk beskjed om at vi hadde fått et oppdrag fra departementet om at vi måtte komme med vårt forslag til langsiktig løsning før Stortinget gikk fra hverandre til våren. Så med andre ord hadde vi en frist på oss til begynnelsen av mai, da er siste frist for departementet for å få lagt det frem for Stortinget. Og vi hadde ikke fått penger til å drive lenger, så hvis vi da hadde kommet i en situasjon hvor vi ikke var klar til komme frem med den endelige løsningen i tide, så ville vi altså måttet ta opp igjen en midlertidig overføring.

Vi hadde cashproblemer, vi hadde fått for lite *cash*, så det ble jo en vår på Kongsberg som ble veldig dramatisk også på likviditetssiden, med leverandører som holdt på pakka si til de hadde fått penger i den andre handa og sånn. Så det var veldig preget av likviditeten, for departementet hadde bare gitt oss 200 millioner i tilskudd til driften. Så begynte Espedal med en fantastisk fart i denne avhendelsesprosessen, for du skulle annonsere og få inn interessenter og forhandle og liksom ut med det. Så måtte vi få mest mulig avklart i tide til at vi kunne se hva fremtiden skulle være, og hva planene og det økonomiske behovet for å gå videre med det ville bli. Dette gikk jo i all hovedsak veldig greit, og Espedal klarte å avvikle stort sett alt. Den desidert vanskeligste bedriften var den som var opprettet på basis av F16-avtalene med produksjon av deler til Prat & Witneys flymotor. Der er det veldig høye krav til presisjon i bearbeidelsen av de delene som skal inn i flymotorene, og den fabrikken hadde hatt trøbbel og tapt masse penger. Hvis man summerte opp, så tipper jeg at bare den bedriften alene tapte en

milliard eller noe sånt av det underskuddet som til slutt ble avdekket. Den bedriften var det vanskelig å finne eiere til, men ved hjelp av Statoil og Braaten klarte de å hente inn Prat & Witney og Snecma i Frankrike som medeiere. Så fikk den også eiere, og da hadde alle bedriftene fått nye eiere. Det var jo et bedre resultat enn jeg hadde trodd var mulig, så jeg var jo kjempefornøyd med det.

Men så kom det store kræsjet. Da var vi kommet ut i mai og hadde avdekket hva planene for fremtiden skulle være. Jeg og Kristian Rambjør, som var blitt med meg inn i styret, sa at her er det så uoversiktlig hvordan økonomien er, at staten bør finansiere opp en ny bedrift som overtar forsvarsvirksomheten, og la den gamle virksomheten som da bare var forsvarsvirksomheten, gå konk. Bankene hadde gitt lån i haugetall her og hadde ikke fulgt med i timen, så bankene fortjente ikke at noen hjalp dem ut. Så vi to anbefalte eieren vår, staten, å la den gamle bedriften gå konkurs, og så ville den store kunden, Forsvaret, være med på å finne en løsning med en ny eier som staten da skulle ha klar. Det blir en sånn styrt konkurs, tror jeg man kaller det. Men flertallet i styret anbefalte refinansiering av Kongsberg Våpenfabrikk. Etter at alle disse andre virksomhetene var solgt ut, skulle den gjenværende virksomheten refinansieres, foreslo de, noe som ville ha gjort at bankene hadde sluppet noe tap.

Tilbake igjen til dette med skal vi si holdningene til omstilling og internasjonal konkurransekraft og alt det der, så mener jeg at departementet, regjeringen og Stortinget valgte den riktige løsningen ut fra at dette var et viktig eksempel på den nye tid. Det skal ikke være slik at staten betaler og betaler. De som driver i denne bransjen, må selv ta ansvar for å passe på sine engasjementer. Så det er sunt for bankene å oppleve dette, det er sunt for samfunnet på Kongsberg å se at også en statsbedrift kan gå nedenom og hjem. Staten betaler ikke hva som helst. Det var vår holdning til det. Og da møtte jeg Skytøen på gata mens dette pågikk. Jeg visste jo ikke hva departementet ville velge, for det ble jo stille da vi hadde avlevert dette forslaget. Så det gikk en tid før jeg ble oppringt og spurt om jeg ville være styreleder i den nye bedriften. Da gikk de inn for en tilsynelatende mellomløsning, for de valgte en akkord. Men det er jo det samme, for da begrenset de tapet sitt ved å legge 300 millioner i potten og si: "Hvis kreditorene blir enige om en akkord, så legger staten 300 millioner inn. Hvis dere ikke blir enige om akkord slik at den går konkurs, så tar vi dem ut igjen." Og det var nok til at de ble enige.

Etter mitt syn er det som skjedde fra myndighetenes side da, en av de sterkeste påvirkningene på den holdningsendringen som du kanskje var inne på at Finn Lied antydte i sin innstilling i 1980, og etter hvert som du går fremover, så hadde også Aker vært med. Men det som da skjedde på Kongsberg og det at myndighetene da lot gamle hederskronede, bokstavelig talt kronede Kongsberg gå konk, det tror jeg var en veldig sterk vekker for hele næringslivet, fagbevegelsen, ja, kanskje samfunnet i det hele tatt. Det tror jeg var en veldig bra ting. Etterpå har det jo vist seg at disse bedriftene som vi solgte, har blomstra opp. Ja, til og med den flymotorvirksomheten som nå eies av Volvo Flymotor, har tjent masse penger hvert år siden det. Så det er helt utrolig hva det betyr å få inn ledelse og oppmerksomhet mot akkurat det som skjer der i stedet for dette konglomeratet med dårlig ledelse, slapp økonomistyring osv.

Lange: Hva sa Skytøen da du møtte ham?

Glad: Ja. Så møtte jeg Skytøen på gaten fordi da gikk jeg ennå og ventet. Jeg vet ikke om han visste hvor det bar hen. Det kan godt tenkes at han visste det, for han var sikkert veldig nysgjerrig. Det var jo hans folk som satt på Kongsberg og lurte på hva som skjedde. Men jeg

husker bare at jeg da var litt flau fordi jeg hadde foreslått konkurs, jeg trengte ikke noe mer kjeft av ham, for de ble jo rasende i fagbevegelsen på Kongsberg, tillitsmennene på Kongsberg og Roar Flåthen som satt i bedriftsforsamlingen. Jeg måtte jo legge dette frem for bedriftsforsamlingen, klubben og sånn, og de var jo rasende. Og ordføreren, hun –

Espeli: Fra Venstre. (Eldbjørg Løver, trans.anmrk.)

Glad: Venstre ja, hun ble jo forsvarsminister etterpå. Hun var jo også rasende. De gikk i tog til Oslo, og det var ikke tale om at Kongsberg Våpenfabrikk skulle gå konkurs. Det var helt uakseptabelt for hele samfunnet der oppe. Så Skytøen må ha hatt besøk av disse, så jeg tenkte at nå får jeg kjeft. Jeg så litt ned, og så sa han: ”Du Glad” – jeg var ikke på Kalle med han sånn som jeg ble med Yngve Hågensen. Men han sa: ”Du Glad, det var en veldig bra ting at dere hadde den divergensen i styret, for nå står regjeringen fritt til hva den skal velge. Og det var flott. Så der synes jeg du valgte en veldig god løsning.” Og gudskjelov tenkte jeg, det var jo godt at noen hadde skjønt mitt poeng også. Så ble jeg oppringt av Finn Kristensen like etterpå, og han spurte om jeg ville være med videre.

Så det har jo vært en fornøyelse å følge med. For bare et halvt år siden var jeg oppe på Kongsberg og fikk noen foredrag om hva som har skjedd etterpå med sånne bedrifter, ja, ikke minst med Kongsberg selv, Kongsberg Gruppen, som jo etter en stund begynte å legge under seg noe av denne maritime virksomheten som vi hadde skilt ut, men som de kjøpte tilbake og har utviklet videre tydeligvis. Bare Kongsberg Gruppen er jo en fantastisk internasjonal bedrift. Forsvarsindustrien kan man si at til en viss grad lever litt beskyttet ut fra det jeg snakket om i stad. Men de er jo kjempestore internasjonalt på maritimt utstyr til skipsbyggingsindustrien og har vel 80 prosent av verdensmarkedet på sine områder. Så det er fantastisk, og de har jo kontorer over hele verden også. Kongsberg Offshore som jeg nevnte, er også en kjempebedrift. Så de som skal skrive næringslivshistorie, må prøve å finne ut ordentlig hva er det som er forklaringen på at det gikk så bra med disse bedriftene etter at de ble skilt ut og fikk nye eiere. Det er veldig interessant.

Jeg fikk jo et helvete – han tok aldri fatt i meg, han Jens Christian Hauge, så han har jeg i grunnen ikke fått kjeft av før den boka kom ut nå. Da så jeg jo at han var akkurat så misfornøyd med meg som jeg hadde regnet med. Men Finn Lied gikk ut med en gang og sa at dette er en katastrofe for norsk industri og det Kongsberg-samfunnet har stått for. Nå blir det slutt på utvikling, og man får ikke kapasitet til å ta de store løftene. Jeg var i TV-debatt en kveld, husker jeg, hvor han og jeg diskuterte det som hadde skjedd på Kongsberg, og han påsto: ”Det er greit nok, dere kommer til nå å redde arbeidsplassene på kort sikt, men det Kongsberg-samfunnet eller det Kongsberg-industrien og Kongsberg Våpenfabrikk har stått for av utvikling og sånn i norsk industri, det kommer til å bli borte. Det blir ikke ryggrad nok til å kunne bære frem den type utviklingsprosjekter.” Ja, det man kan si, er at ettertiden har vist at han tok helt feil. Det investeres i nyutvikling som bare det i alle de bedriftene jeg har vært borti der oppe. Så det var Kongsberg.

Men før jeg var ferdig med Kongsberg i 1988, ringte Finn Kristensen og sa: ”Jeg har en sak til.” Det var da Norsk Jern Holding som han hadde opprettet, og hvor han ville at jeg skulle overta. Da ble Ditlev-Simonsen veldig fornærmet, for han mente at han allerede var godt i gang med omstillingsprosessen på Jernverket. Men Ditlev-Simonsen var jo Høyre-mann, så Kristensen hadde vel lyst til å gi ham et spark.

Lange: For du var ikke Høyre-mann?

Glad: Nei, jeg har aldri tonet noe politisk flagg, så det er ingen som vet hva jeg stemmer. Selv ikke kona mi vet det. Men Kristensen ville ha meg inn der, og det var vel mye fordi han syntes at det hadde gått bra på Kongsberg. Så da begynte jeg med Norsk Jern, og da var det den historien din med å konsultere departementet og sånt som jeg kom på da du spurte om det. For det er litt av en kunst det der, det har jeg sett nå mens jeg har vært på Nammo også, at det er søren ikke lett å passe på at du velger det riktige forholdet til eierne når de er så politiske. Vi har noe av den samme utfordringen nå med Nammo. Når de kjøper opp en bedrift i USA, hvor mye skal vi ta ansvaret for selv i forhold til at de etterpå kan måtte stå til rette i en debatt om hvorvidt dette var politisk klarert og alt det her. Så det er ikke helt enkelt å vite alltid hvor grensen for politikernes involvering bør gå.

Espeli: Men jeg tenkte at når du sier ja til en sånn jobb, så er det vel en eller annen type avklaring om hva slags handlingsrom du får som styreleder?

Glad: Ja, men –

Espeli: Eller skaper du det handlingsrommet?

Glad: Jeg tror jeg vil si at jeg i større grad tar det handlingsrommet, men da ut fra hva som er en normal arbeidsdeling mellom styret, administrasjon, bedriftsforsamling og generalforsamling. Og så er eieren generalforsamling. Men så legger jeg til at jeg må ha litt politisk teft, jeg må passe på at der hvor det kan bli vanskelig, må jeg føle meg litt frem. Men på en annen side har jeg sett mange eksempler på når jeg har fulgt med andre som har vært i tilsvarende posisjoner at det er ikke riktig alltid å klarere det og sikre at du har ryggen fri bakover, for det kan være mye vanskeligere for de politiske enn å ta ansvaret selv.

Den lille anekdoten som jeg kom på da du spurte, var at høsten 1989 var det jo valg. Da falt det seg sånn at vi var kommet i prosessen med flytting av skrapjernproduksjonen fra Nydalen opp til Mo i Rana. 1. juli hadde vi bestemt at vi slår av strømmen, da er prosessen overført, og da smelter de ikke mer skrapjern i Nydalen. Da vi nærmet oss 1. juli, ble dette veldig interessant særlig for Aftenposten, det var jo Oslo-avisene som var der, og klubbene i Nydalen fikk masse blest om protestene sine. Dette var tjuveri, og de hadde stjålet virksomheten vår, det var masse gode grunner til at det var ulønnsomt i Mo i Rana, det burde fortsatt i Oslo, men nå stopper de, og arbeidsplassene blir ledige. Det var masse bråk i Oslo om det der. Vi var vel en gang i juni da, så det var ennå litt tid igjen til 1. juli, kanskje to uker eller noe sånt, og så ble jeg innkalt. Jeg tok med meg administrerende, Smith-Larsen, og gikk opp til Finn Kristensen. Så sa han: ”Se på dette spetakkelet. Hvorfor må dere gjøre det nå? Du Karl, kan du ikke vente til etter valget da? Kan du ikke utsette dette litt og la det bli ro, og så tar vi det etter valget?” Da sa jeg: ”Nei, du vet at når vi kjører sånne prosesser, er det et veldig poeng å skape troverdighet for beslutninger om omstilling. Hele tiden å skape troverdighet og autoritet rundt det at nå er det besluttet, da må vi gjøre det, det er helt avgjørende. Så nå har vi jobbet mot 1. juli hele tiden, nå må vi følge planen, for ellers blir den videre omstillingen oppe i Mo i Rana skadelidende. Da mister vi slagkraft når vi skal ta de virkelig tunge omstillingene med å legge ned smelteovner og sånt oppi Mo. Så nå må vi ikke vike fra planen.” ”Jo,” sa han. Han ville ikke gi seg på dette: ”Hør nå på meg, da. Dette er min bedrift og jeg vil utsette.” Så sa jeg: ”Ja, hvis du står på at dette skal utsettes, så har du makten til det. Men da må du skynde deg å innkalle til generalforsamling og velge nytt styre. Da er det greit, det har du myndighet til.” ”Å, du veit at jeg kan ikke gjøre det,” sa han, ”du veit at jeg kan ikke gjøre det.” Så skrev jeg et brev som ble lagt på file hvor jeg da summerte opp og sa at styret står for dette. Så 1. juli slo vi av strømmen, og 2. juli var avisene helt fri for

overskrifter, og det ble aldri noe mer snakk om dette. Og da valget kom uti september, var det ingen som husket at vi hadde stengt i Nydalen engang. Det er jo en interessant observasjon rundt selve dette med hvordan mediene fungerer. Så lenge det er noen mulighet til kranling og sånn, er de der, men når tingene er ferdige, så er de også ferdige.

Men det var forholdet til eieren. Etter min mening er det et eksempel på en riktig måte å avlaste politikerne på at du tvinger dem når du selv er overbevist om at dette er det fornuftige standpunktet. Da skal du hjelpe dem til å stå med ryggen rak. Det er litt holdningen. Så kom Raufoss, der gjorde vi nesten det samme, så det er egentlig ikke noe spesielt som skjedde på Raufoss. Det ble litt annerledes, men i forhold til det som skjedde på Kongsberg, tror jeg du kan si at det vi gjorde på Raufoss, stort sett ble mye av det samme. Vi hadde bare litt større problemer med økonomien, slik at vi etter hvert gikk inn i tvungen avvikling. Men da hadde vi rukket å selge absolutt alle virksomhetene. Det var tydelig at bedriften ikke hadde økonomi til å dekke kreditorene sine fullt ut, og så valgte kreditorene å ta avvikling i stedet for konkurs. Så vidt jeg vet, driver de på ennå med det, for det er tungt å avvikle sånne gamle bedrifter. Men da ble det gamle styret fritatt fra den avviklingsperioden, så den har ikke jeg hatt noe med å gjøre.

Lange: Samlet sett er dette erfaringer fra en fase hvor det offentliges engasjement i industridrift kom over i en ny fase. Så når vi nylig har hatt en oppblomstring med diskusjon om statlig eierskap, så er dette eksempler på at det går an å føre en aktiv eierskapspolitikk også i en liberaliseringsperiode, kan man si.

Glad: Ja, men jeg mener at det som skjedde med Kongsberg, ikke så mye med Jernverket, men Kongsberg, med litt føring fra Aker og sånn, gjorde at myndighetenes opptreden der fikk veldig stor betydning for å bryte ordentlig med tanken om at du kan drive industri basert på at staten holder noe gående. Det var et viktig brudd når du tenker på hvor innarbeidet tanken om at Mo i Rana eksisterte på statens regning og Kongsberg hadde gått slik år etter år. Jeg tror at det å få et brudd med det, var veldig viktig for den holdningsskapningen de da begynte på med å skape bedrifter som virkelig skulle ut i verden og konkurrere for fullt. Og så har utviklingen i norsk næringsliv etter min mening vært veldig nivåhevende hele tiden etterpå. Det er blitt mye bedre kvalitet på ledelsen i bedriftene i dag enn både i 1970- og 1980-årene.

Espeli: Den modellen som ble valgt da NHO ble organisert, var da en annen enn den MVL gikk inn for. Så vidt jeg forstår, gikk MVL inn for en føderativ løsning. Jeg har ikke fått lest ordentlig denne tyveårshistorien, men det står at du ikke var enig med MVL. Det var da nytt for undertegnede.

Glad: Men ikke på det punktet, det er mer grunnleggende. Det er særlig Egil Myklebust som sier at det var veldig viktig for dannelsen av NHO og hans aksept av jobben at jeg brakte MVL inn i folden som en medspiller til NHO. Men det betyr ikke at jeg ikke var enig i at vi skulle ha forsøkt å få en sånn føderativ modell. Det gikk mer på det at i MVL hadde man ikke ønsket om at det skulle bli noe NHO i det hele tatt. Det var deler av administrasjonen først og fremst og ikke tillitsmannsapparatet i så stor grad. Men det var administrasjonen i MVL, og det var særlig de som drev med næringspolitikk. De visste jo at hvis du fikk et kraftig NHO, ville det ikke bli like moro å drive næringspolitikk i MVL. Det var de som var skeptiske til dette, og som var ganske flinke til å drive sånt muldvarparbeid. Så Egil Myklebust opplevde det nok slik at MVL var en vanskelig medspiller i NHO-prosessen, og gir meg kreditt for at det var jeg som holdt MVL inne i det. Men jeg har nok hele tiden tendert i retning av at jeg ville gjerne sett en mer representativ styring av NHO. Men dette er jo en diskusjon som nå har

gått i den andre retningen, en diskusjon som har vært oppe akkurat i de siste dagene. Det tror jeg ikke har kommet med der engang, for det var jo nå på siste generalforsamling at man bestemte seg for at NHO skal ha et styre. Så nå er det ingen representativ ordning igjen, nå velger de et forholdsvis lite styre som foreslås av en valgkomité og velges på generalforsamlingen, riktignok med nominasjon fra landsforeningene. Det er en utvikling som er grei nok, og kanskje vil jeg i dag mene at det ser bra ut, men jeg har nok hele tiden vært av den oppfatning at det ville ha vært bedre å lage en effektiv føderasjon hvor landsforeningene ble samlet i store nok enheter til at de kunne være representert alle sammen. Da ville jo det forutsette at de var representert med tyngde, at det var ansvarlige mennesker som satt i NHO og brukte NHO. Det har vært min tanke som en god modell. Men den er ikke slått igjennom.

Espeli: Nei, den kommer vi tilbake til. Da jeg studerte forarbeidet til NHO som jeg har gjort i denne artikkelen, så det for meg ut som MVL var den eneste som divergerte eller var motstandere av den NHO-modellen som ble valgt. Er det riktig sånn som du husker det?

Glad: Om vi var de eneste, husker jeg ikke. Men jeg tror vi ønsket oss det. Blant annet så vi på det som veldig problematisk for vi var så store. Vi syntes det var veldig urimelig at vi ble oppveid av mange små. Vi mente at det ville ha blitt en riktigere balanse i hele styringen av NHO hvis også de andre ble tvunget sammen i større enheter. Vi trodde da at vi lettere ville få en riktig balanse i styringen.

Espeli: Men du ønsket jo da at man skulle få ned mot ti landsforeninger, som da reelt sett hadde gått veldig langt i retning av denne føderative modellen, ikke sant?

Glad: Det ville gjort det mulig å få en fornuftig føderativ måte, for en sånn forutsetning for en mer representativ styring av NHO måtte være at landsforeningene ble færre og større, slik at man kunne se for seg at det funket. De som har gått inn for den styringsmodellen vi har i dag, er nok samtidig veldig opptatt av at man skulle få færre landsforeninger, så det er et press som har vært der hele tiden, og som er der fortsatt at det ville gjøre styringen eller driften av NHO mer rasjonell hvis man fikk større landsforeninger.

Espeli: Det du nevnte i stad her om frontfagsmodellen. Det kunne jo tenkes at dette skulle kobles mer eller mindre eksplisitt mot en rendyrking av frontfagsmodellen. Var det en del av dette?

Glad: Det var med i mine tanker om hvordan jeg ideelt sett kunne tenke meg at det skulle arrangeres. Så kunne jeg tenke meg at man skulle forsøke å samle slik at det både på LO-siden og på vår side ble en samling i landsforeninger. Da kunne de riktige landsforeningene være de som tok ansvar for frontfagsmodellen.

Espeli: Du nevnte at motstanden i MVL mot det som ble NHO-modellen, i stor grad var basert på at de fryktet at dette kunne vanskeliggjøre det du kalte muldvarpvirksomhet, altså på det næringspolitiske området.

Glad: Med muldvarp mente jeg ikke mot næringspolitikken, jeg mente ikke mot myndighetene. Når jeg sa muldvarp, var det internt i NHO.

Espeli: Ja, jeg skjønner. Men det var vel aldri snakk om noe annet enn at landsforeningene skulle ha handlefrihet i næringspolitiske spørsmål?

Glad: Nei, bortsett fra at det har jo alltid vært litt diskusjon om hvor langt handlefriheten går, og hva gjør NHO når det åpenbart er synlige konflikter mellom landsforeninger. Det der har vært og er fortsatt litt *touchy*. Så i prinsippet kan du si at landsforeningene har frihet på det næringspolitiske området og bør i stor grad kunne vise medlemmene at de mener det medlemmene deres vil. Men så får du situasjoner hvor NHO må forsøke å påvirke at det blir gjort noen valg. Det er jo ikke alltid gunstig at det blir tydelig eksponert at de går hver sin vei, de er en del av NHO og går hver sin vei. For eksempel under EU-saken var jo kjøttindustrien nødt til å få lov til å være imot EU, for ellers ville de jo blitt tvunget til å gå ut, ikke sant. Så vi har en del situasjoner hvor man måtte prøve å finne noen pragmatiske løsninger.

Lange: Og så har vel også tekoindustrien vært et område med avvikende holdninger?

Glad: Ja, men det er etter min mening litt mer persondrevet. Det var et problem på grunn av Hannisdal som hadde fått det for seg at hans misjon i livet var å støtte opp under miljøet her på Blindern, som ikke ville ha billig kraft til industrien. Det hadde han fått for seg var hans oppgave som administrerende i teko å støtte opp under. Hvorfor han var så opptatt av det, vet jeg ikke. Det hadde ikke mye betydning for teko tror jeg.

Espeli: Et av de utspillene som vakte mye oppmerksomhet, var jo at du luftet muligheten for at NHO skulle gå ut av offentlige styrer og utvalg på bred basis – ikke på komplett basis regner jeg med, men på bred basis. I går snakket vi jo indirekte så vidt om det under middagen, og du dro fram Göran Tunhammar som en frispiller. Indikerer det du sa, at du i stor grad var inspirert av ham når det gjaldt det utspillet?

Glad: Nei. Da vi tok det opp, syntes jeg at det i liten grad var ideologisk betonet. Grunnen til at jeg tok det opp, var først og fremst fordi det var masse plunder og heft, og jeg syntes det var noe tull at vi skulle ha så mye jobbing med å sørge for at det ble oppnevnt folk. Det var jo hundrevis, jeg husker ikke akkurat hvor mye det var, men overalt skulle NHO oppnevne ditt og datt, og det var masse forskjellige organisasjoner og komiteer hvor det skulle være med representasjon fra næringslivet, og så måtte vi finne noen som var villige til det.

Et eksempel som vakte masse brudulje, var at over hele landet er det noen sånne heimevernsgreier som har noen styrer eller komiteer hvor det sitter noen representanter for næringslivet, gjerne noen som jobber i en eller annen NHO-bedrift og er kjempeinteressert i Heimevernet, og som er oppnevnt til å sitte og styre der. Ikke hvert år, men med jevne mellomrom må vi sørge for å nominere folk til det – dette som et eksempel på plunder og heft. Da sa jeg: ”Kan de ikke gå et annet sted? Kan de ikke finne ut det selv? Hvorfor skal vi måtte drive på med alt dette her?” Det var min innfallsvinkel til det. Så opplevde vi jo at da vi hadde tatt en beslutning, for vi fikk det igjennom i hovedstyret at vi skulle gå ut av alt dette, deriblant disse heimevernskomiteene rundt omkring i landet, da ble det er ramaskrik. Alle fylkesforeningene våre kom med uttalelser om at vi måtte ikke gå ut av disse heimevernsgreiene, for der ønsket de å sitte, og det var viktig at næringslivet backet opp Heimevernet og sånn. Etter hvert oppdaget jeg jo at det var enda mer spektakkel med å prøve å gå ut, så da ble det litt sånn at vi kom ut av noe, men ikke av alt. For oss i NHO var det der ikke noen stor sak.

I Sverige var det tvert imot, der var det Göran Tunhammars gevinst. Han var jo Thatcher, han, så han skulle ha reformert hele Sverige til å få vekk all sammenblanding mellom næringsliv og stat. Og en av gevinstene eller seirene hans var jo å gå ut av alle disse oppnevnte greiene. Det betyr at man i Sverige har gått veldig langt i å få klare skiller, men det setter jeg et

spørsmålstegn ved. Jeg kan ikke alt om Sverige, så jeg er ikke så sikker på det. Men når det kommer til stykket, tror jeg at det er en del sånne forskjeller blir symbolske. Likevel tror jeg svenskene fortsatt er ganske flinke til å utnytte kontaktene sine.

Espeli: Men de gikk ikke ut av de mest arbeidsrelaterte korporative organene i Sverige. SAF ble jo værende der.

Glad: Ja, ok. Jeg kan ikke nok om dette. Jeg er i alle fall av den oppfatning at det er ikke så veldig stor forskjell på de underliggende realitetene med hvordan ting skjer i Sverige i forhold til Danmark, Norge og Finland. Så mener jeg ikke at på grunn av Göran Tunhammars periode er det blitt noen vesentlig forskjell på Sverige og de andre. Det er min vurdering, sånn som jeg opplever det.

Espeli: Lite grunn til slutt om EU-saken, den er jo berørt her. Det intervjuet du hadde i VG, husker jeg jo nesten som det var i går jeg leste. Hva slags vurderinger lå egentlig bak det?

Glad: Det var kommet til en situasjon hvor vi forsto at her virker det som om det vi da trodde var viktig for næringslivet, det får ikke så stor oppmerksomhet og så stor betydning som vi mente. Så du kan nok si at det var litt preget av på den ene siden å være en realitet at vi mente at vi ikke nådde frem med hvor viktig det var for næringslivet med medlemskap. Men samtidig må jeg jo innrømme at det også var motivert ut fra et forsøk på å få oppmerksomhet, slik at du kan si at det fikk et bevisst element av det som vi i dag ville kalle et stunt. Vi ønsket å forsøke å bidra til at det ble oppmerksomhet rundt EU-medlemskapets betydning for næringslivet. Så det å skrive brev til statsministeren og si at du må hjelpe oss med å få større oppmerksomhet rundt det spørsmålet, det var litt preget av at vi gjorde det for å få oppmerksomhet om saken. Men så ble opplegget fra VGs side litt annerledes enn jeg hadde beregnet. De gjorde litt for mye ut av dette at han kaster inn håndkleet, og de fikk det liksom til å se ut som jeg –

Espeli: – vasket hendene omtrent.

Glad: Ja, og at det gikk nedenom og hjem i sorg over næringslivets tap her. Hele opplegget skaffet veldig stor oppmerksomhet, så den siden av det lyktes vi med. Men vinklingen av det ble ikke akkurat slik jeg hadde ment da. Hele denne historien førte til veldig mye diskusjon fordi det ble et av de svært så synlige forsøkene fra næringslivet sammen med hundre tusen arbeidsplasser eller hva vi gikk ut og sa at det var spørsmål om. Sånn i etterånd er det klart fra min side at sånne ting hadde verken positivt eller negativt noe vesentlig å si for det som skjedde, verken den ene eller den andre veien.

Espeli: Næringslivsorganisasjonenes EU-kampanje i 1994 lignet jo påfallende på den kampanjen man hadde i 1972 på veldig mange punkter. Den hadde basis i samme type argumentasjon, og det som kanskje var mer overraskende sett i ettertid og kanskje i samtiden, var at ressursinnsatsen ble satt inn sent i kampanjefasen. Det man i hvert fall i ettertid kan se og finne litt overraskende, er at man ikke i større grad dro lærdom av kampen fra 1970 til 1972 om EF. Hadde det sammenheng med beslutningsprosedyrene i NHO at det ikke var mulig å bevilge 60 millioner før forhandlingsresultatet forelå?

Glad: Vi klarte det i alle fall ikke. Men akkurat det punktet –

Espeli: Men tenkte dere ikke tanken?

Glad: Jeg er ikke sikker på hvordan det ville gått hvis vi hadde forstått fullt ut at det som er det kritiske, er å få disse pengene på så tidlig tidspunkt at de kan brukes ikke til vår kampanje, men til å etablere en ja-bevegelse. Og det tar mye lengre tid. Den situasjonen der var helt klart undervurdert. Samtidig kan det nok tenkes at det ville vært veldig vanskelig å få bevilget så store beløp på et så tidlig tidspunkt. Så jeg vet ikke om vi hadde lyktes hvis vi selv hadde forstått det godt nok. Men i hele min etterevaluering av det vi drev med, har jeg kommet til at det eneste stedet hvor jeg ser at vi kanskje kunne ha klart å få påvirket resultatet på en signifikant måte, ville vært om vi hadde klart å gi nok finansiering til at det ble bygd opp en landsomfattende ja-bevegelse med god organisering og tilstedeværelse ute i distriktene, noe som på en måte kunne matche nei-bevegelsens fantastiske gjennomtrengende organisasjon som var til stede overalt. Hvis vi hadde lyktes med det, kan det tenkes at det hadde hatt betydning for resultatet. Men jeg mener at vi ikke var oss bevisst dette, og kanskje hadde vi heller ikke klart å få opp så mye finansiering. Og hadde vi klart å få til finansieringen i tide, er jeg jammen ikke sikker på om de som skulle hjelpe oss med å lage organisasjonen, hadde klart å lage en så god organisasjon som måtte til. Det vet jeg heller ikke.

Men det er en annen ting som det kan være greit å gjøre oppmerksom på at vi var klar over, men som ble forandret. Det var dette at du viser til at kampanjen vår lignet veldig på 1972 og alt det der. Vi startet jo ut med bevisstheten om at vi hadde innsett at næringslivet ikke er noen god talsmann for medlemskap når det kommer til stykket, fordi det er så få i samfunnet som identifiserer seg med våre talsmenn. Så det at vi står frem, har en veldig begrenset påvirkningskraft for samfunnet som helhet, for velgerne. Vi hadde jo basert oss på at vi ikke skulle ligge høyt på banen, men derimot skaffe penger til andre typer, som Ja til Europa-bevegelsen og forskjellige andre bevegelser som dukket opp, som "Fra nei til ja" og sånn. Vi hadde forutsett og trodde – alle trodde jo egentlig at Yngve Hågensen hadde flertall for at LO skulle gå inn for dette. Alt tydet på det, og vi lå jo og ventet på at LO skulle gjøre dette. Så omleggingen av vår strategi kom som en konsekvens av at LO ikke kom på banen. Vi så jo at i den grad Yngve Hågensen forsøkte å jukse seg til noen argumentasjon, så virket det bare dumt fordi han ble med en gang møtt med at LO har jo sagt nei, og da hjelper det ikke at Yngve Hågensen står og sier noe om hvor fint det er å bli medlem.

Men da tok vi en beslutning i NHO om at nå får det bære eller briste. Nå får vi gå ut og bruke storslegga på vegne av næringslivet. Dette går i alle fall ikke hvis vi ikke gjør det, og det går vel sannsynligvis ikke om vi gjør det heller kanskje. Men vi hadde begynt å bli litt oppgitt med hensyn til hvordan det går. Så det ble litt sånn at vi satset på at nå skulle vi bruke dette med at fikk du svenskegrensa som handledisk, og vi kjørte svære kampanjer ut mot alle de distriktene som følte at svenskehandelen er en trussel og alt det der, og vi laget forskjellige sånne ting. Vi tok det faktisk opp underhånden med regjeringen og Arbeiderpartiet om de så på NHO som en ønsket synlig kampanjedeltaker på ja-siden. Og det fikk vi veldig klart svar tilbake på både fra Jagland og Gros kontor at hvis NHO kunne, så var det velsignet at vi skulle bli synlige. Da la vi om helt, og da kom den VG-artikkelen og litt av hvert sånt i et forsøk på å bli synlig.

Lange: Men da tror jeg vi er kommet til veis ende i denne omgang. Det er jo spørsmål som det ikke er så lett å avslutte, og det er sikkert andre ting vi kan komme tilbake til, men det får bli i en annen sammenheng. Da vil jeg bare si tusen takk for en rik dag med mye, mye stoff som vi vil ha glede av fremover.

Glad: Yes. Og jeg takker for at jeg fikk anledning til dette. Det er jo helt fantastisk å få lov å få sin versjon inn i annalene på en sånn måte at man kan påvirke i den retningen man selv

ønsker at historien skal gå. Det er spennende, det. Jeg får jo dessverre ikke sett hva det egentlig fører til, for så lenge lever jeg ikke.

Lange: Du får i alle fall se hva som kommer ut av dette intervjuet.

Glad: Ja, det får jeg se.